



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Facultad de Ciencias Sociales

TRABAJO DE DIPLOMA
en opción al título de
Licenciado en Periodismo

**“La actividad de dirección en los medios de prensa de la
provincia de Holguín”**

AUTORA: Rocío Rosales del Río

TUTORA: Msc. Beatriz Rodríguez Carballosa

-
HOLGUÍN
2014

DEDICATORIA

A las tres mujeres más importantes de mi vida (Mami Malvis, Mami Eli y Merlin), porque todo lo que soy se lo debo a ellas, por el amor, la entrega y por ser el motor que cada mañana me hace levantar y seguir adelante en la vida.

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá Malvis, por dedicar hace 22 años cada segundo de su vida a amarme, porque gracias a su empeño y dedicación hoy cumplo mi gran sueño de ser periodista.

A mi mamá Eli, por darme la vida y enseñarme a ser una mujer fuerte, por aconsejarme y ser mi ejemplo.

A mi hermana Merlin, por escucharme las conferencias de Teoría de la Comunicación e Historia del Arte y por ser la más linda e inteligente de América Latina. Espero tu título de Doctora en Ciencias Médicas.

A mi esposo Yoelder, por convertirse, desde aquel primer beso, en mi guía, mi corrector de estilo, mi mejor tutor, mi compañero, mi amor. Porque sin ti no hubiese podido llegar hasta aquí.

A mi fiel e incondicional amiga y hermana Yudith Rojas (michi), por ser imprescindible desde los primeros días en la Universidad, por tu cariño, tu empuje y por siempre confiar en mí.

A mis tíos Pury y Ernesto por todo el apoyo, siempre les estaré agradecida.

A mi querida familia de Cayo Mambí, por recibirme siempre con los brazos abiertos y convertirme en una más de la casa, por toda la preocupación y el apoyo.

A mis niños del alma: María Karla, Roglancito, Lukas y Lilita; por hacerme reír y recordarme la niña que llevo dentro.

A mi tutora Beatriz Rodríguez, por el tiempo dedicado y la confianza depositada en mí.

A mis compañeros de periodismo, especialmente a los que más cerca estuvieron: Yasel, Grethell, Lisandra, Lilian, Mirelkis, Yoan, Mónica y Ana Leticia.

A mis vecinas Mercy y Bety, por cuidarme y consentirme siempre.

Al profe Alexander Rojas, por abrirme las puertas con los directivos de los medios, por toda la ayuda y preocupación.

A los tres directores de los medios provinciales de comunicación: Jorge Luis Cruz, Arcell Rodríguez y Moraima López, por toda la atención y ayuda prestada durante la realización de la tesis.

A la profe Belkys Pérez Cruz, por sus acertados comentarios sobre el tema y por toda la preocupación.

A todos los profesores que me formaron durante estos cinco años de carrera, sobre todo a los de la beca (Jorge, Maritza y Rigo) gracias por la dedicación.

A la Revolución cubana, por la oportunidad.

RESUMEN

La prensa en Cuba atraviesa hoy por un momento de transformaciones encaminadas a elevar la calidad de los productos que se publican en los diferentes medios de comunicación. Por tanto, resulta indispensable contar con una estructura de dirección capaz de contribuir al buen desempeño de las prácticas periodísticas.

Sin embargo, en la actualidad se cuestiona la idoneidad de los cuadros de este sector, debido a los altos índices de directivos que en el país no son graduados de la profesión. Por consiguiente, desde una perspectiva fundamentalmente cualitativa, esta investigación propone una serie de cualidades que deben estar presentes en los cuadros de dirección de los medios de prensa.

En este sentido, se triangularon métodos teóricos y empíricos que posibilitaron además realizar un diagnóstico del comportamiento de la actividad de dirección en los medios de prensa provinciales de Holguín.

Esta investigación se sustenta en los principales fundamentos de la “Ciencia de la Administración o Dirección” contextualizados al Periodismo; así como en el Decreto-Ley No.196, el cual regula en Cuba el sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno.

Las cualidades presentadas fueron sometidas a aprobación en un grupo de discusión realizado en dos rondas con personas que ocuparon y ocupan cargos de dirección en los medios provinciales de comunicación y de esta forma demostrar la factibilidad de la propuesta como solución al problema científico planteado.

ABSTRACT

The press in Cuba is going through a moment of transformations led to raise the quality of the products that get into print in different media. Therefore, it proves to be indispensable to count on a capable management structure to contribute to the good performance of the journalistic practices.

However, at the present time the suitability of the managers of this sector is questioned, due to the high indexes of executives in the country who are not graduated of the profession. Consequently, from a fundamentally qualitative perspective, this investigation proposes a series of qualities that should be present in the media principals.

In this sense, theoretical and empirical methods were triangulated which made possible to accomplish a provincial diagnosis of the behavior of the staff activity in the Holguin media.

This research is based on the fundamental principles of "Management Science" contextualized in Journalism; and in the Law Decree number 196, which regulates Cuba's working system with State and Government principals.

The presented qualities were submitted to approval in a discussion group accomplished in two rounds with people that occupied or are occupying now management positions in the Holguin media, and in such sense, demonstrating the feasibility of the proposal as a solution to the scientific problem put forward.

ÍNDICE

Introducción	1
---------------------	----------

Capítulo 1. Fundamentos de la Dirección Científica. Su análisis en las instituciones mediáticas

1.1- Un acercamiento teórico a la Dirección Científica	8
1.2- La dirección en instituciones mediáticas y su relación con las prácticas periodísticas	20
1.2.1- La eficacia de la labor informativa y el papel de los cuadros	25
1.2.2- Prácticas periodísticas y dirección periodística	30

Capítulo 2. La actividad de dirección en los medios de prensa holguineros

2.1- Sistema de trabajo de los directivos de los medios de prensa provinciales en función de la labor periodística	35
2.2- Análisis del comportamiento de la actividad de dirección en los medios de prensa provinciales y su relación con las prácticas periodísticas	42
2.3- Propuesta de las cualidades que deben estar presentes en los cuadros de dirección de los medios de prensa	52

Conclusiones	59
---------------------	-----------

Recomendaciones	60
------------------------	-----------

Bibliografía	61
---------------------	-----------

Anexos

INTRODUCCIÓN

Desde que las personas comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr por sí solos, sintieron la necesidad de seleccionar a uno de ellos que tuviera la capacidad de coordinar y guiar sus acciones. A partir de entonces, la dirección ha sido esencial para asegurar y conseguir la combinación de esfuerzos individuales y posteriores logros.

La ciencia de la administración es relativamente joven, nacida a principios del siglo XX como resultado del acelerado desarrollo económico y la profundización de la división del trabajo. Anteriormente, la dirección había crecido con una lentitud impresionante y es a partir de este siglo que atraviesa por etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación. Por ello, en la actualidad hay quienes afirman que no existe actividad humana más importante que la de administrar o dirigir.

Varias son las definiciones que se han formulado sobre el término dirección, cada una de ellas respaldada por el interés profesional de los diferentes investigadores. De manera general, se refieren al proceso de planeación, organización, ejecución y control de los esfuerzos de los integrantes de un grupo, así como de los recursos disponibles para cumplir sus objetivos.

El avance de empresas y organismos en cientos de países, se debe por lo general, a la presencia de ejecutivos capaces de trabajar con los recursos humanos y tecnológicos para lograr resultados satisfactorios. De igual forma acontece en las instituciones mediáticas, en las que la dirección ocupa un lugar indispensable para un efectivo desarrollo de las prácticas periodísticas.

Con el avance de las nuevas tecnologías los medios de comunicación en el mundo se ven en la necesidad de elevar las competencias profesionales de sus trabajadores y directivos. Los públicos demandan una mayor calidad en los productos que se publican y para ello se requiere de un eficaz funcionamiento del medio de prensa. Es imprescindible entonces implementar una correcta comunicación entre el jefe y el subordinado con el propósito de resolver problemas inmediatos, aumentar la creatividad y competencia del grupo.

En Cuba, los medios de comunicación masiva están representados por su director quien es el máximo responsable del trabajo que allí se realiza. Son estos, de conjunto con otros miembros de su estructura, los que ejecutan las funciones básicas de la dirección las cuales son: Planificación, Organización, Liderazgo y Control. A este proceso se le denomina **ciclo directivo** pues cada vez que se controla se cambian determinados aspectos para perfeccionarlos o se plantean nuevos objetivos y así se reinicia el proceso de planificación.

En consonancia con lo anterior, la prensa cubana atraviesa hoy por un momento de transformaciones encaminadas a elevar la calidad del periodismo que se realiza en los diferentes medios de comunicación. Un periodismo que aborde la realidad del país en toda su magnitud, de manera objetiva y oportuna, capaz de vislumbrar las necesidades y expectativas de un pueblo que exige más de los periodistas.

Varios fueron los profesionales del gremio que alzaron su mano en el IX Congreso de la Unión de Periodistas de Cuba (UPEC), realizado en Julio de 2013, para expresar las deficiencias que laceran el desarrollo de un mejor ejercicio periodístico. Aspectos como: la necesidad de reestructurar en las condiciones socioeconómicas y políticas del país un modelo de prensa cubano y socialista, la falta de recursos tecnológicos, la obsolescencia de resoluciones salariales, la ausencia de instrumentos legales que respalden la gestión informativa, la falta de creatividad en los medios de comunicación, por solo citar algunos ejemplos, fueron analizados por los delegados del evento.

Aparejado a ello, uno de los puntos más debatidos en la cita fue precisamente, el relacionado con la preparación de los directivos de los medios de comunicación, identificándose además, como uno de los problemas medulares de la prensa actual. Al respecto, Antonio Moltó Martorell, Presidente Nacional de la UPEC, hizo énfasis en este particular en el Informe Central del Congreso y señaló que *en los cuadros de dirección y los periodistas recae una parte de la responsabilidad sobre las insuficiencias y deficiencias tanto en la calidad de los contenidos como en la*

organización y el funcionamiento de los órganos de prensa. Moltó Martorell (2013: 27)

Es la idoneidad de los directivos un tema sensible entre los profesionales de la prensa, pues varias son las aristas que se desprenden de estas inconformidades relacionadas con quién y cómo los dirigen. Julio García Luis en su libro *Revolución, Socialismo y Periodismo* apunta:

Una vez le preguntaron a Fidel cómo había podido ganar la guerra en 25 meses y respondió: porque Batista no fue nunca al campo de batalla. De la misma forma nos pudiéramos preguntar: ¿a qué usted atribuye a que la prensa sea mala? Y podríamos responder: a que los que la dirigen no están en el campo de batalla (...) Hay una desvalorización de los cuadros de la prensa, falta de capacidad y profesionalidad. García Luis (2013:149)

Al mismo tiempo, entre los periodistas persiste la visión de que se necesitan directivos con una alta cuota de iniciativa, que vaya más allá de lo que orienta la dirección del Partido. Lázaro Barredo, periodista y exdirector del periódico *Granma*, respaldaba en el congreso que *no se puede esperar un avance en la solución de los problemas sino hay un nivel de gestión del director desde las prerrogativas asignadas.* Y apuntaba: *No siempre los directores trabajamos con responsabilidad.* UPEC (2013)

Un tema que preocupa actualmente a los periodistas es el referido a la cantidad directivos de los medios que no son graduados de la carrera. García Luis, en su mencionado libro, señalaba que en la ciudad de La Habana más del 50% de los cuadros de dirección no tienen preparación profesional como periodistas y esta cifra resulta más significativa en la radio en la que supera el 60%. Tal ejemplo alerta acerca de la necesidad de contar con directivos graduados de la profesión. García Luis (2013)

La provincia de Holguín cuenta con tres medios provinciales de comunicación: el semanario ***jahora!***, el telecentro **Tele Cristal** y la emisora **CMKO Radio Angulo**. En estos medios vale destacar que el director del periódico ***jahora!*** Jorge Luis

Cruz es el único que tiene una formación periodística. No obstante, se reconoce en la provincia la existencia de valiosos periodistas que fungen como cuadros de dirección de nivel superior en los medios de prensa.

Existe en la provincia una corresponsalía de la Agencia de Información Nacional (AIN), que no será objeto de este estudio pues el mismo se centrará en los medios de subordinación provincial.

La Política Informativa de cada uno de los medios de comunicación funciona como una gran dirección estratégica a partir de lo establecido por el Partido. Cuenta con un grupo de documentos rectores, el principal de ellos es el de las orientaciones del Buró Político del Comité Central del Partido para incrementar la eficacia informativa en los medios.

Los directores, de conjunto con el Consejo de Dirección de los órganos de prensa, han de cumplir estrictamente esta política, tal y como lo establece el documento. De su contenido se deslinda la llamada Política Editorial del medio, la cual se centra en las especificidades de cada uno de ellos. Se trata de un proceso complejo que demanda de los cuadros conocimiento y preparación, puesto que ellos deciden qué se publica para satisfacer las demandas de los públicos. En este proceso deben intervenir además: periodistas, fuentes de información y audiencias, entre otros factores, para materializar el trabajo de la institución.

En tal sentido, según el Decreto- Ley No.196 que regula el sistema de trabajo de los cuadros del Estado y el Gobierno, los directivos han de *lograr que su colectivo obtenga los resultados previstos en tiempo y forma y con los niveles de eficiencia y calidad requeridos*. Para ello, ha de ostentar un alto nivel de profesionalidad y responsabilidad en su trabajo, indispensables para evitar errores y falta de argumentos en los productos que se publican. Gaceta Oficial de la República de Cuba (2007:446)

Realizar una investigación para conocer en profundidad el trabajo que realizan los cuadros de dirección de los tres medios de alcance provincial y cómo influyen sus

decisiones en el desarrollo de las prácticas periodísticas, resulta pertinente en un momento en el que se apuesta por directivos con una preparación integral.

Esta situación conduce al planteamiento del siguiente **Problema Científico**:

¿Qué cuadros de dirección se necesitan en los medios de prensa para garantizar un mejor desempeño de las prácticas periodísticas?

Se declara como **Objeto de estudio**: La dirección científica en la prensa.

El **Objetivo** de la investigación consiste en: Realizar una propuesta de las cualidades que deben estar presentes en los cuadros de los medios de prensa.

Como **Campo de Investigación** se plantea: Cualidades de los cuadros de dirección del sector periodístico.

La investigación presenta las siguientes **Preguntas Científicas**:

1. ¿Cuáles son los referentes teóricos que pudieran aportar a la dirección científica en la prensa y su vínculo con las prácticas periodísticas?
2. ¿Cuáles son los rasgos que caracterizan la relación entre las prácticas periodísticas y la actividad de dirección en los medios de prensa de la provincia de Holguín?
3. ¿Qué cualidades deben estar presentes en los cuadros de dirección de los medios de prensa para garantizar un mejor desempeño de las prácticas periodísticas?

A estas interrogantes les suceden las siguientes **Tareas de Investigación**:

1. Determinar los referentes teóricos que pudieran aportar a la dirección científica en la de prensa y su vínculo con las prácticas periodísticas.
2. Caracterizar la relación existente entre las prácticas periodísticas y la actividad de dirección en los medios de prensa de la provincia de Holguín.
3. Realizar una propuesta de las cualidades que deben estar presentes en los cuadros de dirección de los medios de prensa.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo aunque no renuncia a la posibilidad de emparentar este paradigma otros elementos propios de una metodología cuantitativa, en función de acceder a resultados más completos y precisos.

Por tanto, se emplean los siguientes métodos de investigación científica:

Métodos de nivel teórico:

- **Histórico-Lógico:** Permitió caracterizar la evolución de la actividad de dirección en los medios de prensa.
- **Análisis-Síntesis:** Esencialmente facilitó el estudio de las diversas posiciones teóricas en cuanto a la dirección científica; a partir de las particularidades de cada una, encontrar sus relaciones y llegar a nuevos conocimientos.
- **Inducción-Deducción:** Facilitó la organización de los contenidos emanados de las fuentes orales y escritas y así caracterizar la actividad de dirección en los medios de prensa.

Métodos de nivel empírico:

- **Revisión bibliográfica o documental:** Permitió obtener información a través de documentos y libros que abordan temas relacionados con la dirección científica y específicamente con el desarrollo de esta actividad en los medios de prensa. Posibilitó un acercamiento a las cuestiones teóricas que requiere la investigación y la preparación de otros métodos a aplicar.
- **Entrevista en profundidad:** Se realizó a las estructuras de dirección de los tres medios de prensa provinciales, funcionarios del Partido, así como a directivos del gremio en el país para analizar el objeto y el campo de estudio.
- **Observación científica:** Se empleó con el objetivo de participar en los órganos colegiados de dirección existente en los medios para evaluar el vínculo director-periodista, así como en las reuniones de trabajo con el PCC.

- **Encuesta:** Se realizó para conocer el criterio de los profesionales de los tres medios de prensa provinciales acerca de la actividad de dirección, así como las cualidades que deben estar presentes en los cuadros de dirección de su medio.
- **Grupo de discusión:** La dinámica de grupo resultó indispensable para conocer la influencia de la actividad de dirección en el desarrollo de las prácticas periodísticas y proponer las cualidades que deben tener los directivos de instituciones mediáticas.

Se realizó en dos rondas con personas de experiencia que ocuparon y ocupan cargos de dirección en el sector periodístico.

El aporte de la investigación consiste en una propuesta de las cualidades que deben estar presentes en los cuadros de dirección de los medios de prensa como respuesta al problema científico planteado.

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN CIENTÍFICA. SU ANÁLISIS EN LAS INSTITUCIONES MEDIÁTICAS

1.1 Un acercamiento teórico a la dirección científica

Dirigir, ha sido desde tiempos prehistóricos una de las actividades más importantes que el hombre ha puesto en práctica. El acelerado desarrollo económico, el avance científico- técnico y la profundización de la división del trabajo, fueron algunos de los factores decisivos en el surgimiento de la dirección. Sin embargo, el acontecimiento que promovió la consolidación de esta disciplina científica fue la Revolución Industrial iniciada en Inglaterra y extendida por todo el mundo desde los siglos XVIII y XIX. Zayas Miranda (2009)

A partir de ese momento en la historia se transforman las relaciones feudales en capitalistas y surgen fábricas e industrias basadas en la división social del trabajo de conjunto con la especialización de cada una de estas empresas. Aparejado a tales cambios surge entonces “el proletariado”, como una nueva clase social. Es en este contexto en el que los propietarios comienzan a enfrentar disímiles obstáculos administrativos, pues se ven en la obligación de tomar decisiones precipitadas y comienzan a sufrir los errores de dirigir frente a la nueva tecnología naciente. Zayas Miranda (2009)

Es en el siglo XX cuando comienza a consolidarse la “administración científica” o “ciencia de la administración”, pues hasta el momento tenía un desarrollo incipiente. Para ello fue indispensable la contribución de numerosos filósofos, físicos, economistas, estadistas, empresarios, fundamentalmente de Estados Unidos. Entre ellos destacan: Frederik Winslow Taylor, quien es considerado el padre de la administración científica; Henry Gantt; Frank y Lilian Gilbert; Henry Fayol, entre otros. Pino Acosta (2010)

Posteriormente, se consolidan diversas clasificaciones de las escuelas o enfoques de la teoría de la administración, las cuales suman tres en la actualidad; ellas son: la escuela o enfoque clásico; la escuela o enfoque de las ciencias del comportamiento y la escuela o enfoque de las ciencias administrativas. Estas

escuelas se entrecruzan entre sí y existen teóricos que le atribuyen diferentes clasificaciones. La existencia de disímiles teorías de la dirección demuestra que no hay una en específico que abarque todo los enfoques y patentiza además que es una ciencia inexacta a la que atañen sobre todo los resultados eminentemente prácticos. Zayas Miranda (2009)

Varias son los términos que se manejan en el mundo equivalentes a dirección. Se habla de Administración, Gestión, Gerencia, Mando, Gobierno, Management, etc. Esta investigación se acoge a los términos, Administración o Dirección, pues son los que en Latinoamérica y en la bibliografía consultada se aceptan como los más idóneos.

Sobre el concepto general se han ofrecido varias definiciones, cada una de ellas respaldada por el interés profesional de los intelectuales de esta ciencia. Según Idalberto Chiavenato, uno de los investigadores más destacados en este campo: *La tarea fundamental de la administración consiste en hacer las cosas mediante las personas.* Esta definición destaca el hecho de que los directivos cumplan con sus objetivos disponiendo de que los demás las realicen, no realizándolas por sí mismos. Chiavenato cit. por García Vidal (s/f)

Por su parte, el teórico Harold Koontz plantea que: *La administración como práctica es un arte y el conocimiento organizado en el cual se apoya puede ser denominado ciencia.* Varios estudiosos del tema reconocen que dirigir va más allá de tomar determinadas decisiones en un centro laboral, implica además, el arte de comunicar y de motivar a los subordinados para la realización de una tarea. Koontz cit. por García Vidal (s/f)

Uno de los conceptos más completos es el ofrecido por el norteamericano James Stoner, pionero de esta ciencia, quien en su quinta edición de *Administración* señala: *es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar, los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr los objetivos organizacionales establecidos.* Stoner (1993:7)

Este importante teórico concibe a la Administración o Dirección como un **proceso**, término que se refiere a una *forma sistemática de hacer las cosas*. Uno de los análisis más importantes acerca de los directivos es que independientemente de sus capacidades y aptitudes particulares, intervienen en las actividades para lograr esos objetivos propuestos por la organización. Stoner (1993:7)

Cada uno de estos conceptos contiene aspectos indispensables para dirigir el trabajo de los profesionales de los medios de comunicación, una actividad compleja que se desarrolla de manera muy diferente al resto de empresas u organismos, a partir de las características del personal y sus rutinas productivas.

Por tanto, se trata de que los directivos realicen tareas mediante las personas con un conocimiento básico de sus competencias e ideologías profesionales y sobre todo siendo capaz de motivar acciones creativas de los subordinados. Los objetivos propuestos por el medio no se materializarán sin una adecuada planificación, organización, liderazgo y control del trabajo, etapas necesarias para organizar rutinas y publicar productos con una mayor calidad.

Estudiosos del tema como la Msc. María Elena Pino Acosta, señalan que de manera general la dirección se caracteriza por:

- *es una influencia consciente*
- *relaciona al subsistema dirigente (sujeto) con el subsistema dirigido (objeto), sobre la base de que aquel conozca las leyes que rigen en éste*
- *lo que fluye en esas interrelaciones es información*
- *se persigue alcanzar un objetivo (llevar al sistema de un estado a otro superior)*
- *posee una naturaleza antientrópica, es decir, intenta conservar y mantener el sistema funcionando dentro de límites permisibles*
- *presupone la creación de un clima o ambiente favorable, en el que las personas trabajen identificadas con las metas de la organización*
- *es ciencia, arte y profesión*

El resultado que tengan las diferentes organizaciones en el cumplimiento de sus metas y objetivos propuestos, depende de cuán eficientes o eficaces sean sus directivos. Son estos dos conceptos de vital importancia en el campo de la dirección. A esta *medición de qué tan efectivo y eficiente es un administrador, qué tan bien determina o logra objetivos convenientes*; se le denomina **desempeño administrativo**. Stoner (1993:6)

Según este principio si los directivos de los medios de comunicación son eficientes o eficaces y realizan bien su trabajo entonces los órganos de prensa podrán cumplir sus objetivos propuestos. Pero ¿es **eficiencia** sinónimo de **eficacia**?

Peter Drucker, uno de los mayores estudiosos en el campo de la administración, señala que precisamente el desempeño de un directivo puede medirse a través de estos dos conceptos. Plantea que eficiencia significa “hacer correctamente las cosas” y eficacia “hacer las cosas correctas”. Stoner (1993:6)

La **eficiencia** es un término que depende de la “entrada-salida”. El directivo eficiente es aquel que logra resultados en sus productos que corresponden con sus entradas. La entrada es el tiempo, los recursos y el personal empleado para obtener ese producto. Para ser del todo eficiente se ha de lograr reducir cada vez más los costos de los recursos con los que obtienen sus resultados.

El producto comunicativo es resultado inmediato del medio de comunicación. Para su elaboración se necesita en ocasiones no solo a un periodista capacitado para elaborar el reportaje o la información, sino que este depende de otros recursos como transporte, tiempo para desarrollar la investigación, cámaras, grabadoras, alimentación y un cúmulo de aspectos que son responsabilidad de garantizar por el directivo correspondiente. La correcta evaluación de cada uno de estos particulares causará menos costos al medio y traerá consigo una mayor calidad en los trabajos periodísticos que se publican.

Es decir, solo podrá obtenerse eficiencia en la dirección únicamente estableciendo un equilibrio adecuado entre cinco elementos fundamentales: calidad, cantidad, método, tiempo y costo. García. A y N. Machado (2011)

No obstante, en el contexto cubano resulta en ocasiones muy difícil referirse a la eficiencia de los directivos de los medios de comunicación, debido a la escasez de recursos y el dinamismo de la prensa en la actualidad. Dada la función social de la prensa en Cuba, la producción periodística responde a intereses informativos, pero también a fines educativos y de orientación de las audiencias. Por tanto, si es importante el tiempo como patrón de inmediatez noticiosa, también es decisivo un producto periodístico ajustado a la realidad y con un reconocido nivel de creatividad en su presentación.

Por el contrario la **eficacia** es la capacidad de escoger los objetivos *apropiados*. El directivo eficaz es aquel que, con una visión futurista, es capaz de seleccionar las tareas pertinentes para realizar. Se han de seleccionar los objetivos precisos, para de esta forma guiar a sus trabajadores. La falta de eficacia no puede ser en ningún momento compensada con la eficiencia por muy grande que esta sea. Peter Drucker plantea que *la eficacia es la clave del éxito de una organización*. Drucker cit.por Stoner (1993:6)

Los directivos antes de centrarse en la eficiencia deben estar claros de qué es lo que hay que hacer en los órganos de prensa. Se necesitan cuadros de dirección capaces de vislumbrar posibles obstáculos en la realización de los productos comunicativos, además de conocer las competencias profesionales de cada uno de sus periodistas y trabajadores.

Ser un cuadro de este sector, implica no solo tener conocimientos en el ámbito de la política y un dominio de las prácticas periodísticas, sino también de las herramientas que propicia la ciencia de la administración. El correcto empleo de cada una de las fases del proceso directivo, la fluida comunicación con los subordinados con el objetivo de crear ambientes favorables y la superación profesional constante, garantizarán cuadros con un desempeño mucho más eficiente y eficaz.

Entender la dirección como un todo es muy complejo. Para su fácil comprensión es necesario estudiar cada una de sus etapas por separado y así conocer en detalles el **ciclo directivo**.

A este **ciclo** o **proceso directivo** se le denomina por varios teóricos como *modelo*, pues el término alude a una simplificación, que se hace de un proceso muy complejo para que sea más fácil de entender. Las cuatro funciones gerenciales, como se les llamó en un primer momento, fueron desarrolladas a finales del siglo XIX y se mantienen hasta la actualidad, ellas son: planificación, organización, liderazgo y el control.

Se le ha llamado **ciclo**, pues cada vez que se llega a la etapa de control se realizan cambios y se plantean nuevos objetivos los cuales hacen que comience una vez más la fase de planificación. Es necesario señalar que en el caso de la tercera función de este proceso, algunos autores la denominan regulación, mando, dirección, gestión, liderazgo, entre otras acepciones.

En el caso particular de esta investigación la autora se acoge al término **liderazgo**, pues es el concepto que predomina en la literatura sobre administración científica consultada, en la que existe cierta concordancia entre estas cuatro fases. No obstante, existen investigadores del tema como Harold Koontz y Heinz Weihrich, que plantean cinco fases en el desarrollo de la actividad de dirección.

Este conjunto de actividades se han mantenido durante el desarrollo de la dirección como ciencia en su contenido esencial. Los órganos de prensa no están exentos de la realización y puesta en práctica de estas funciones, esenciales para coordinar, de conjunto con los periodistas y trabajadores, las actividades y así hacer cumplir sus objetivos propuestos.

La primera etapa de este proceso se denomina **planificación** y Según Stoner implica, *que los directores piensen a través de sus objetivos y acciones con anticipación, que sus acciones se basen en algún método, plan o lógica y no en una mera suposición*. Hace énfasis además en la realización de planes de trabajo pues *le dan a la organización sus objetivos y fijan mejor el procedimiento para obtenerlos*. Estos elementos posibilitan *que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; que los miembros de la organización realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos y que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y*

medido, para adoptar medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio. Stoner (1993:9)

La planificación cuenta con ocho etapas en su contenido: conciencia de las oportunidades; fijación de objetivos; desarrollo de premisas; determinación de cursos opcionales; evaluación de cursos opcionales; selección de un curso en acción; elaboración de planes derivados y la cuantificación de los planes a través de los presupuestos. Pino Acosta (2010)

En el caso específico de los medios de comunicación los directivos realizan un plan de trabajo mensual en correspondencia con los intereses de cada órgano. Dicho plan se actualiza constantemente en las reuniones semanales con el Partido Provincial a las que asisten los directores de los medios provinciales o en su defecto un miembro del Consejo de Dirección.

De igual forma cada órgano de prensa realiza su correspondiente reunión con los periodistas conocida como “reunión de reporteros o mesas editoriales” en la cual se dan a conocer estas orientaciones y se escuchan las propuestas de los periodistas. Es decir, este plan va a sufrir variaciones durante todo el mes, pero su elaboración depende no solo de las orientaciones del Partido sino también de los aportes de los periodistas y solicitudes de fuentes externas.

La **organización** por su parte es el *proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de manera eficiente. Stoner (1993:9)*

Es necesario enfatizar que objetivos diferentes entre los medios de comunicación o entre los departamentos requerirán específicas estructuras de organización para poder ser realizados. Por ejemplo, el trabajo del personal periodístico del equipo web del medio no se organiza de igual forma al de la redacción deportiva, pues aunque esas personas interactúan eficazmente y comparten propósitos afines no demandan los mismos recursos para la preparación de su trabajo, por lo tanto no tienen los mismos objetivos.

En este sentido resulta indispensable que los directivos organicen el trabajo en correspondencia con los objetivos y recursos de cada departamento, a este proceso se le denomina **diseño organizacional**, habilidad que materializa generalmente en directivos del nivel superior. Pino Acosta (2010)

La organización del medio parte esencialmente del Consejo de Dirección que realizan los tres medios provinciales mensualmente. Posteriormente los jefes de departamentos se reúnen con sus subordinados y se dan a conocer estas orientaciones. Además de ello, se efectúan los Consejos Editoriales con los periodistas, así como reuniones semanales para orientar y organizar el trabajo de la semana.

A tono con lo antes expuesto, podemos ver que las etapas de planificación y organización se dedican a los aspectos más abstractos del proceso administrativo. Sin embargo, el **liderazgo** es una actividad muy concreta dentro de este **ciclo** pues implica el trabajo directamente con los subordinados. Consiste en que el directivo influya y motive a sus empleados para que realicen tareas fundamentales. Stoner (1993)

Una vez dadas las orientaciones en los diferentes espacios corresponde al jefe estar al tanto de cómo marcha el proceso de ejecución del trabajo y acompañar a sus subordinados en esta fase. En caso de surgir dificultades, este es el momento idóneo para hacer gestiones y solucionar problemas, así como motivar al periodista en caso de que sea necesario para que termine su trabajo satisfactoriamente. Es por ello indispensable que se establezca un ambiente favorable entre el jefe y el subordinado.

Son variadas las definiciones y polémicas sobre el término. En el campo de la psicología social el liderazgo se refiere a un *rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños*, y la sociología por su parte lo conceptualiza precisamente como *la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad*. CEGEM (2010)

La cuarta fase del proceso es **el control** de las tareas realizadas o en vías de concreción. El directivo correspondiente ha de cerciorarse de que las acciones de

los miembros de la organización lo conduzcan a obtener sus objetivos. Según Stoner, esta función consta de cuatro pasos indispensables para su realización: establecer normas de desempeño; medir el desempeño actual; comparar este desempeño con las normas establecidas y emprender acciones correctivas en caso de que se detecten deficiencias. Stoner (1993)

El momento de controlar permite al directivo mantener al centro laboral por la vía correcta, sin que se desvíen de sus principales objetivos. Es además indispensable para la consolidación del trabajo y ayuda a los trabajadores a no volver incurrir en las mismas problemáticas.

Este proceso de dirección es de una naturaleza compleja el cual no termina es esta fase, todo lo contrario, cuando el directivo controla se corrigen determinados aspectos que se incluyen en los planes de trabajo y comienza nuevamente la etapa de planeación. Es necesario señalar que si bien existe una sucesión de estas funciones, también hay que resaltar la interactividad existente entre ellas.

En este punto, es fundamental hacer alusión a los tres tipos de comunicación formal (horizontal, ascendente, descendente) presentes en las instituciones, los cuales están planteados por Irene Trelles, una de las más importantes teóricas cubanas en el campo de la comunicación organizacional. Trelles (2001)

La *comunicación horizontal* es la que ocurre entre personas que presentan la misma jerarquía dentro de la organización. Una situación que puede darse entre personas de distintos niveles, aunque según Trelles la más frecuente y estudiada es la que se da entre directivos por la *repercusión para toda la empresa y porque la mayor parte del trabajo consiste en comunicarse*. Trelles (2001:13)

Dentro de las principales funciones de este tipo de comunicación se encuentra la coordinación de tareas, el intercambio de información importante de la organización entre colegas, servir como un *canal adecuado para la resolución de problemas y conflictos de dirección* y permite por ende que *los colegas se apoyen mutuamente*. Trelles (2001:13)

Por otra parte, la *comunicación descendente* es la que fluye desde los directivos superiores hacia los demás miembros de la organización sin perder de vista la *línea jerárquica*. Según Trelles, esta es una forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones *hasta el punto de que no es fácil pensar de que pudiera no existir*. Es mucho más fácil que los subordinados reciban informaciones de su jefe inmediato superior que al revés, el problema suele estar dado en la excesiva información descendente, lo cual puede ocasionar confusión. Trelles (2001:14)

De forma similar la *comunicación ascendente* es la que se produce desde los subordinados hasta los directivos superiores de la institución y puede ocasionar algunas complicaciones en caso de no contar de una determinada planificación. Este tipo de comunicación es vital en la vida de la organización pues proporciona a los directivos el *feedback* adecuado en relación con problemas de la institución *necesarios a la hora de tomar decisiones para dirigir con eficacia*. Es una fuente primaria de *retorno informativo* para los directivos del centro puesto que permite comprobar la eficacia de la comunicación descendente. Trelles (2001:14)

Algunos de los riesgos que suele tener este tipo de comunicación es el excesivo control de los directivos hacia los subordinados y la molestia del director producto a opiniones que no sean de su agrado, lo que puede provocar el aislamiento del dirigente si no es receptivo.

La presente investigación profundizará en la manera en que se desarrollan estos flujos de información y comunicación en los medios de prensa.

1.2 La dirección en instituciones mediáticas y su relación con las prácticas periodísticas.

Como se ha visto en el epígrafe anterior, se ha denominado director a la persona responsable de realizar las cuatro actividades principales de la dirección en cualquier empresa o institución. Sin embargo, los directivos de forma general pueden ser clasificados en dos maneras. En primer lugar por el nivel que ocupa en

la organización y en segundo lugar por la clase de actividades organizacionales de las que se encarga. Stoner (1993)

Atendiendo al nivel que ocupa en la organización se encuentran los dirigentes del nivel primario, del nivel medio y del nivel superior. El **nivel primario** es el más bajo de una organización y la persona responsable de supervisar el trabajo de otros se denomina **director de primera línea o de primer nivel**. Es necesario aclarar que solo dirigen a los trabajadores operativos, no supervisan a otros colegas de su centro laboral.

Ejemplos de este tipo de directivo en los medios de comunicación es el jefe de grupo de los periodistas en la emisora provincial **Radio Angulo** y en **Tele Cristal**, quienes tienen la tarea de informar de forma permanente a sus trabajadores y controlar el trabajo que realizan. A este tipo de directivo se le denomina en ocasiones supervisor y es el responsable de rendir cuentas a funcionarios de otros niveles en representación de su grupo.

Por otra parte, cuando se habla de directivos del **nivel medio** se puede hacer referencia a más de un nivel en una organización. Estas son las personas que dirigen el trabajo de otros jefes y en algunas ocasiones las actividades de los trabajadores de operación.

Las principales responsabilidades son hacer que se cumplan las orientaciones y las políticas de su centro, así como *equilibrar las exigencias de sus superiores con las capacidades de sus subordinados*. Stoner (1993:11)

En la emisora provincial encontramos como uno de los directivos de este nivel al Jefe del Departamento Informativo, el cual controla a su vez al Jefe de grupo de los periodistas.

El **nivel superior** está compuesto de forma general por un grupo reducido de ejecutivos, responsables de la dirección global de la organización. Tales personas son quienes trazan las estrategias y guían las acciones en el centro de trabajo. Los directivos de este nivel varían en cada uno de los medios de comunicación debido a sus características específicas.

La segunda clasificación está en correspondencia con la gama de actividades que realizan, aquí se encuentran los **directores funcionales** y los **generales**. Los

funcionales son los encargados de realizar una sola tarea en la organización como es el caso del Jefe del Departamento Informativo del órgano de prensa. El director general por su parte, es el que supervisa una entidad completa y es el responsable de todas las actividades que en ella se realizan. En este aspecto se incluye al caso del subdirector de programación y a la propia directora de la emisora provincial.

Ser un directivo de cualquier institución requiere por tanto, contar con un grupo de habilidades que le permitan obtener logros en su desempeño administrativo. Robert L. Katz, educador y ejecutivo norteamericano, define tres tipos básicos de destrezas: técnicas, humanas y conceptuales. Katz citado por Codina Jiménez (s/f)

La **destreza técnica** es la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y las técnicas de la disciplina especializada del centro que dirige. Por ejemplo, el director de un medio de prensa y principalmente los jefes directos de los periodistas han de ser personas conocedoras de las herramientas básicas del periodismo, así como de los procedimientos fundamentales para la realización de las rutinas productivas. Este tipo de conocimiento posibilitaría una evaluación más crítica y profesional de los materiales periodísticos que se publican.

En consonancia con lo antes expuesto, estudios realizados por la dirección de la UPEC en el país han señalado que el 73 por ciento de los directivos de los medios de comunicación no son graduados de la profesión. Al respecto, Rosa Mirian Elizalde, en entrevista concedida a la autora de esta investigación, señala:

Este es un elemento clave y efectivamente, debido a problemas, a interpretaciones durante todos estos años en los medios se ha privilegiado la confiabilidad política a la experticia técnica frente a las direcciones de los medios y esto ha traído un resentimiento y ha afectado notablemente la concreción de la producción periodística. Elizalde (2013)

Este aspecto será evaluado con más profundidad en el capítulo dos de esta investigación.

La **destreza humana** es la capacidad de trabajar con otras personas ya sean grupos o individuos, entenderlas y también motivarlas. Se trata de que el jefe

conozca los principales valores humanos de las personas con las cuales interactúa. Esta capacidad es de suma importancia para los directivos a cualquier nivel.

Es necesario además, centrarse en las **relaciones interpersonales** de los directivos, pues de eso depende en gran medida el resultado del centro laboral. El conocerse a sí mismo, interactuar con los subordinados, resolver conflictos y manejar cambios es indispensable para quienes dirigen.

El estudioso del tema, Daniel Goleman, en su libro *Inteligencia Emocional* planteaba que ya no solo importan la sagacidad, la preparación o la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Hace hincapié en dos habilidades esenciales, la formación de equipos y la adaptación al cambio. Goleman citado por. Codina Jiménez (s/f)

Goleman señala que los directivos han de tener la capacidad de expresar las quejas en forma de críticas positivas, deben crear un clima favorable que valore la diversidad entre sus trabajadores y no la convierta en una fuente de fricción y debe saber establecer redes eficaces de comunicación.

Por último, la **destreza conceptual** es la capacidad mental de coordinar e integrar todos los intereses de su centro de trabajo, así como las actividades. Es la habilidad de entender cómo sus departamentos se relacionan entre sí y saber cómo el fallo de uno de ellos puede afectar al desarrollo del centro. Esta destreza adquiere mucho más importancia cuando se promueve este directivo a un nivel superior.

Estas destrezas no son las únicas que se necesitan en un funcionario a cualquiera de los niveles planteados. La demanda de conocimientos y habilidades para una dirección efectiva puede ser tan amplia como se desee. Pueden incluirse además, aspectos relacionados con la tecnología, pues en la era de la información y las comunicaciones es de vital importancia que los cuadros de los órganos de prensa, cuenten con ciertas habilidades que les permitan crear su propio blog, tener una vida activa en las redes sociales y navegar con frecuencia en Internet.

Otra de las habilidades indispensables es la capacidad del directivo de administrar su tiempo de trabajo, pues si no lo administra bien es muy difícil que pueda

organizar otras tareas. Henry Mintzberg, teórico de la administración en su artículo “El trabajo del directivo” señala al respecto:

Quizás el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo. El acceso al directivo representa ponerse delante del centro nervioso de la unidad y de quien toma decisiones (...) El directivo tiene el reto de conseguir el control de su propio tiempo sacando provecho de sus obligaciones (...)
Mintzberg cit. por Codina Jiménez (s/f)

Pero no solo el conocimiento y puesta en práctica de las habilidades garantizan que los dirigentes sean exitosos en su desempeño administrativo. Se trata de que conozcan además las diversas funciones que deben realizar en correspondencia con el nivel de dirección al que pertenezcan. No obstante, ellos asumen una gama mucho más amplia de papeles o funciones a la hora de realizar su trabajo.

Según Mintzberg existe *una considerable semejanza en el comportamiento de los directores en todos los niveles (...)* Todos poseen una autoridad formal sobre las unidades de su organización y esta les confiere un status o condición. Afirma además que esta condición hace que tengan relaciones interpersonales con sus subordinados, colegas y superiores, y estos a su vez les suministran la información que necesitan para tomar decisiones en el centro. Mintzberg cit. por Stoner (1993)

Mintzberg apunta que estos aspectos impulsan a los directivos de todos los niveles a cumplir con funciones o roles **interpersonales**, **informativos** y **decisionales**. En ocasiones parecen ser rutinarios pero ayudan de manera significativa a los directivos a mantener a sus organizaciones funcionando normalmente.

Dentro de las funciones interpersonales se encuentra el ejecutivo como una **figura directiva**, como **líder** y como **enlace**. La figura directiva realiza funciones como *cabeza de unidad*, ya sea atender a los visitantes que llegan al centro, dirigir los consejos de dirección, decir las palabras conclusivas de actividades que se realicen en el medio, entre otras tareas. Lo más importante es que esta figura sea un referente, partiendo de que los jefes también constituyen *símbolos* y

personifican -tanto para los miembros de la organización, como para los observadores externos- los aciertos y fracasos de la organización. Stoner (1993)

Al respecto Belkys Pérez Cruz periodista y Vicepresidenta Nacional de la UPEC, en entrevista concedida a la autora de esta investigación planteaba:

Tienes que ser un profesional que la gente reconozca, quizás tú no seas un paradigma, pero tienes que ser una gente que el resto de tus compañeros te tengan como referente, porque cuando se es un referente la gente te cree y sabe que lo que tú estás proyectando es en beneficio de los demás. Pérez Cruz (2013)

El dirigente trabaja con las personas y a través de ellas consiguen los resultados de la organización. Por tanto, son responsables de las acciones de sus subordinados pero también de las suyas propias, de las cuales debe rendir cuentas. Ser líder significa entonces saber motivar a estas personas para que culminen su trabajo satisfactoriamente. El éxito o fracaso de los subordinados es una medida directa del suyo propio.

Aparejado a ello, han de aprender a trabajar dentro o fuera de la organización con cualquier persona que pueda ayudarles a lograr sus objetivos, por ende ha de ser un enlace o mediador. A menudo también se comunican con directivos de su mismo nivel en otros centros de trabajo para aclarar orientaciones e informarse.

Recibir y comunicar información, señala Mintzberg, son los aspectos más importantes en el trabajo de un director. Ellos necesitan información para tomar decisiones certeras y sus subordinados dependen de la información recibida o transmitida a través de los jefes. Este autor identifica tres roles informativos de suma importancia: **seguimiento**, **divulgación** y **vocero**. Mintzberg cit. por Stoner (1993)

El primer elemento trata acerca de buscar constantemente esa información útil, ya sea dentro o fuera de la organización. Los directivos también se ven en la necesidad de preguntar a sus subordinados sobre información extraoficial, por lo general por mediación de redes de contactos con otras empresas u organismos. El seguimiento convierte al jefe en la persona mejor informada de su grupo.

Además tienen la responsabilidad de distribuir información importante entre sus subalternos. Esta divulgación es en gran medida coloquial en espacios como mítines o reuniones. De todas formas, el jefe debe asegurarse, por la vía que sea, de que sus trabajadores cuenten con toda la información necesaria para desempeñar sus funciones.

El directivo también debe *transmitir información a gente ajena a sus propias áreas de trabajo*. En este rol de vocero, es de mucha importancia mantener bien informados a los superiores, así como representar al centro frente a personas externas de la institución. Stoner (1993)

Como se ha visto anteriormente, la información es el aspecto indispensable para que el directivo pueda tomar certeras decisiones. En esta área desempeña entonces cuatro roles o funciones fundamentales: **emprendedor, manejo de contratiempos, asignación de recursos y negociador**.

Ser emprendedor entraña en sí buscar mejoras para sus unidades. Se trata de que los directivos no se estanquen y propongan proyectos o actividades todo el tiempo con el propósito de lograr mejores resultados.

En cualquier entidad e incluso en los medios de comunicación, suceden a diario disímiles contratiempos que afectan las rutinas productivas. Las dificultades son ilimitadas, desde la rotura de un equipo hasta indicaciones de última hora, pueden hacer cambiar toda una estrategia planificada con anterioridad. Por ello, es necesario que los directivos tengan la capacidad de manejar estos imprevistos y tomen decisiones inmediatas aunque no sean en ocasiones aprobadas por todos. Este aspecto está muy relacionado con la capacidad conceptual que deben primar en tales personas para pensar en las consecuencias a corto o largo plazo de la decisión tomada.

En materia periodística, el tema de la asignación de recursos requiere de una cuidadosa planificación. Sobre todo en el medio televisivo, donde la producción informativa requiere muchas veces de transporte, cámaras, alimentación, alojamiento, entre otros recursos tanto humanos como materiales. El jefe ha de saber entonces balancear los diversos objetivos y las necesidades del medio. Por ejemplo, en el telecentro provincial **Tele Cristal** se priorizan los pedidos de los

informativos nacionales como Buenos Días o el Noticiero Nacional de Televisión y se deben manejar los recursos en función de ello.

Solo el directivo tiene la capacidad y los conocimientos para ejercer la función de negociador. La mayor parte del tiempo de los directores la dedican por lo general a esta función, ya sea con sus subordinados o con organizaciones externas. Esto se debe a que con frecuencia los trabajadores no están de acuerdo con determinadas decisiones que toma la dirección del centro y por tanto el directivo tiene que desempeñar el papel de mediador y negociar con estas personas.

Para resolver este tipo de conflictos es necesario que los jefes tengan mucho tacto y sean imparciales, para no desalentar a los trabajadores.

A pesar de que la ciencia de la administración plantea estos roles como fundamentales para lograr la eficiencia en los directivos, son muy diversas las problemáticas que los obliga a cambiar de rol con facilidad. *La capacidad para reconocer el rol correcto que debe asumir en cada situación y la habilidad para cambiar de rol son características de un administrador efectivo.* Stoner(1993:16)

Según esta ciencia para enfrentar estos desafíos, los directivos requieren **visión**, **ética**, poseer un **respeto a la diversidad cultural** y sobre todo una **capacitación sólida**. Se trata de que conozcan mucho más las herramientas de la dirección como ciencia pero también de que escuchen más a la gente que trabaja junto a ellos.

Deben reconocer las buenas ideas e impulsarlas en aras de un mejoramiento, así como anticiparse a los problemas antes de que ocurran. Para ello, *los administradores deben ser flexibles y tienen que desarrollar una visión, una perspectiva amplia (...) de sus objetivos, y qué es lo que debe hacerse para lograrlos.* Stoner (1993:17)

Tales clasificaciones, habilidades, funciones y desafíos son desarrolladas en dependencia de las cualidades que porten las personas que dirigen. Como categoría filosófica, las cualidades morales son *peculiaridades del hombre que constituyen virtudes o vicios.* Rosental & Ludin (1973)

Por consiguiente, es necesario ahundar en las cualidades y valores que deben tener estas personas en aras de fortalecer la labor que desempeñan.

1.2.1 La eficacia de la labor informativa y el papel de los cuadros

El fortalecimiento del trabajo de la prensa ha sido una prioridad desde el triunfo revolucionario para la dirección del país. Desde el Tercer Congreso de la UPEC, realizado en el año 1974, se discutían un conjunto de problemas que llegan hasta la actualidad relacionados con la eficacia de la labor informativa de la prensa y el papel de los cuadros.

En la cita, Armando Hart Dávalos, quien entonces se desempeñaba como Secretario de Organización del Comité Central y uno de los mayores intelectuales cubanos, planteó algunos puntos medulares que enfrentaba el gremio y decía:

No habrá un periodismo completo si no fortalecemos, como un principio y una práctica diaria, el deber del periodista de buscar información (...) Pero el problema consiste en que la decisión de informar, de cómo hacerlo y su valoración política y económica, en relación con tal publicación, es función que corresponde, no a la fuente de noticias, sino a la dirección del órgano de prensa (...) Hart cit. por García Luis (2013)

Sin embargo, cuarenta años más tarde la regulación externa se manifiesta como una práctica corriente que interviene de forma directa en lo que se publica en los medios de comunicación, ejercida no solo por el propio Partido, sino también por las entidades del Estado y la Administración. García Luis señala en su mencionado libro, que este es uno de los problemas más serios que enfrenta el gremio en la actualidad, pues hasta las propias fuentes deciden qué se publica sobre sus organismos.

Según lo estipulado en el objetivo 71 de la Primera Conferencia Nacional del Partido se ha de *exigir de la prensa y las fuentes de información el cumplimiento de sus respectivas responsabilidades, a fin de asegurar el desarrollo de un periodismo más noticioso, objetivo y de investigación.* Partido Comunista de Cuba (2012)

En tal sentido, es de vital importancia patentizar el papel orientador y no administrativo que este órgano político ha de tener un sobre los medios. Al mismo,

le corresponde trazar políticas, guiar, no solo a la prensa, sino a la sociedad en su conjunto; no así gerenciar o administrar el trabajo de los medios.

Una de las pautas dictadas por Julio García Luis para lograr un reajuste efectivo de la prensa cubana señala que el Partido *podiera elaborar una redefinición clara de la actualización que necesita el modelo de prensa en nuestra sociedad, la cual podría incluir su misión social, el sistema de relaciones en que descansa y sus marcos de regulación*. Una propuesta que conlleva al *intercambio activo con el campo profesional*, los colectivos de periodistas y cuadros del sector; así como con investigadores y la propia academia. García Luis (2013)

Según García Luis, de este modo se aseguraría *la voluntad política para llevar adelante las transformaciones graduales de la prensa revolucionaria, y para hacerlo de modo coherente*. Todo ello con la orientación de los cuadros del Partido a nivel nacional y de los territorios, así como la participación indispensable del sector periodístico. García Luis (2013)

No se trata de hacer responsable a la regulación externa de todos los problemas de la prensa cubana actual, sino de que se complemente a cabalidad con una adecuada autorregulación, pues una no puede materializarse sin la otra. De esta forma, recae sobre los directivos y periodistas una gran responsabilidad pues la autorregulación es la que otorga al medio la condición de ser concebido como prensa y es un requisito para el cumplimiento de su función social.

En tal sentido, es fundamental para que el órgano de prensa realice objetivamente sus rutinas productivas, mantenga una retroalimentación con el público al cual se debe, así como con las entidades del Estado y personas que constituyan fuentes de información. De igual forma, facilita a los cuadros y periodistas ajustar decisiones con inmediatez y flexibilidad ante determinadas orientaciones de último momento. Simultáneamente, estimula el desarrollo del capital humano de los medios mediante la ejecución de sus responsabilidades.

Según Julio García Luis, en la autorregulación que ejercen los factores internos a la prensa se aunan varios componentes tales como: *estructuras de funcionamiento, distribución y ejercicio de atribuciones, métodos de dirección,*

organización y control, cultura organizacional y sus instrumentos, conocimientos y técnicas específicas de la profesión. García Luis (2013:91)

Todo este proceso se ha visto entorpecido por una visión de la prensa cubana como un apéndice del sistema político y por un mecanismo establecido de gestionar el funcionamiento de los medios de comunicación desde fuera. Al respecto García destaca que no es una cuestión de periodistas o directivos. *Se trata de una concepción, una estructura y un método que han demostrado con creces su ineficacia.* García Luis (2013:91)

Para comprender el complejo sistema de la prensa es necesario además profundizar en la selección y atención a los cuadros de este sector. El Decreto-Ley No.196 el cual regula el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno en su artículo número dos plantea que:

Son considerados cuadros, los trabajadores que por sus cualidades, capacidad de organización y dirección, voluntad y compromiso expreso de cumplir los principios establecidos en el Código de Ética de los Cuadros del Estado, son designados o electos para ocupar cargos de dirección en la función pública, así como en los sistemas de organizaciones económicas y unidades presupuestadas del Estado y del Gobierno. Gaceta Oficial de la República de Cuba (2007:445)

Los medios de comunicación objeto de análisis reciben orientaciones directas del Partido en la provincia y se les denomina la prensa del Partido. Por tanto, es este órgano político quien designa a los directivos superiores de los medios. Según lo estipulado en el Decreto-Ley, *este proceso de selección de los cuadros designados y sus reservas se fundamenta en las cualidades y méritos individuales que deben poseer los propuestos, cumpliendo los requisitos generales y los específicos, determinados estos últimos por los objetivos, funciones y facultades establecidas para cada cargo.* Gaceta Oficial de la República de Cuba (2007:447)

El mencionado documento, relaciona los requisitos generales que necesitan cumplir los cuadros para desempeñar cualquier cargo como son: *capacidad de dirección y organización, el grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo, el dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir, tener un nivel profesional*

y técnico adecuado, resultados satisfactorios en el trabajo; así como un prestigio y reconocimiento social. Gaceta Oficial de la República de Cuba (2007:447)

Sin embargo, debido a disímiles causas como la propia falta de cuadros, el escaso estímulo material y diferenciación salarial, así como la presencia de instrumentos burocráticos para su selección y las delicadas tareas que deben cumplir; han conllevado a la ubicación de personas en cargos de dirección que no son periodistas ni tienen experiencia en este campo.

García Luis señala que sería mucho más efectivo que los movimientos de los directores se consultaran con los colectivos de periodistas y se escucharan sus criterios, ya sea promovido desde el propio órgano o traído desde fuera.

Por otra parte, el pobre estímulo material y salarial de los cuadros es un tema que requiere de una atención primaria en este sector, sobre todo en el medio televisivo y radial en los cuales existe una marcada diferencia entre el sistema de pago al personal del informativo y los trabajadores y cuadros del área de programación. Una atención y estimulación indispensables que según el Decreto-Ley han de ser sistemáticas y estar sustentadas en el conocimiento particular de cada cuadro, por lo que debe ser diferenciada. Gaceta Oficial de la República de Cuba (2007)

En consonancia con lo anterior, otra de las deficiencias de la prensa cubana actual es la ausencia de instrumentos legales que respalden la gestión informativa. Aunque el sector periodístico se encuentra en un momento de transformaciones, no puede ser este fenómeno el motor que impulse la gestión informativa, sino el esfuerzo continuo de la voluntad política y de entendimiento que abarque todos los sectores de la sociedad. No obstante, sí se necesita un cuerpo legal que pueda patentizar el trabajo de los periodistas y directivos.

Este tema es también uno de los postulados que desarrolla García Luis para lograr un reajuste más efectivo de la prensa y sobre el mismo señala:

(...) en un punto conveniente de este proceso pudiera entrar en escena un cuerpo legal que sancione, fije conceptos, defina los espacios de poder, establezca deberes y derechos, trace responsabilidades mutuas y sirva en lo adelante como referente para consolidar y sustentar los modos de actuación

que el país espera de los órganos de prensa. Entonces sí podría ser útil y eficaz una ley o código de prensa. García Luis (2013:200)

Este cuerpo constituiría la base para la formación ética, política y cívica de los nuevos periodistas y se educarían las fuentes de información y el resto de las entidades del Estado que tienen relación directa con los medios. Eliminaría además los vacíos en materia jurídica que caracterizado el funcionamiento del sector y limitaría las influencias excesivas desde áreas de poder. Por otra parte, garantizaría de modo eficiente al Estado y el Partido la utilización del sistema de la prensa en interés de la protección y la defensa del país, una vez dadas las circunstancias. De existir dicho instrumento los directores contarían con una garantía para realizar sus funciones y a la vez esto demandaría en ellos una mayor preparación. García Luis (2013)

Otro de los temas que requiere de una minuciosa reflexión es el referido a la economía y aseguramiento del sector periodístico. En el caso de la radio, la televisión, los sitios web de estos medios y una parte de la prensa impresa se nutren del presupuesto del Estado, es decir, no pueden sostenerse con sus propios ingresos.

Con el propósito de que la prensa pueda independizarse materialmente de entidades administrativas, García Luis plantea que es necesario contar con una oficina que se ocupe de estos aspectos, la cual estaría encargada de poner en práctica la política que el Partido y el Gobierno consideren más viable.

Una independencia necesaria de esas entidades que al mismo tiempo fungen como fuentes de noticias para estos medios de comunicación. Es necesario que el sector pueda responder por su propio funcionamiento y por las decisiones que tengan que ver con su política editorial.

García insistía en que: *Hacia el futuro, la prensa debiera estar libre de compromisos que puedan influir en su capacidad de gestión y en el ejercicio de la crítica hacia la actividad productiva y de servicios.* García Luis (2013.199)

Resulta pertinente además que periodistas y cuadros de forma general tengan la capacidad de trabajar en aras de formar un emisor responsable y un receptor más crítico. Aunque el sistema educacional en Cuba es uno de los mejores en

latinoamérica, aún faltan algunos años para que el país se convierta en uno de los más cultos del mundo y en ello tiene gran responsabilidad la prensa.

El actual sistema de prensa no estimula el intercambio con los públicos, sobre todo con ese sector del pueblo que sí está calificado para opinar y por ende, provoca una pasividad e indiferencia del pueblo hacia los medios. Por ello se discute a menudo este tema entre periodistas del gremio y se realizan estudios de pregrado acerca de esta intrínseca relación, pues es informar al pueblo el objetivo primordial de los órganos de prensa en Cuba.

En esta dirección resulta indispensable una mayor formación de periodistas con elevadas competencias profesionales, una verdadera formación postgraduada y un incentivo de investigaciones relacionadas con el sistema de prensa.

En consonancia con lo anterior el objetivo 71 de la Primera Conferencia del Partido plantea fundamentalmente:

Garantizar que los medios de comunicación masiva se apoyen en criterios y estudios científicos, sean una plataforma eficaz de expresión para la cultura y el debate y ofrezcan caminos al conocimiento, al análisis y al ejercicio permanente de la opinión. Comité Central del Partido (2011)

En tal sentido, se ha de tener en cuenta la necesidad de crear políticas editoriales que fomenten al máximo las posibilidades reales de interacción con las audiencias, pues esto contribuiría de forma positiva a que los emisores sean mucho más responsables y que los receptores estén caracterizados por ser más activos y críticos.

1.2.2 Prácticas periodísticas y dirección periodística

En cada institución mediática se desarrollan modos específicos de organizar la producción, de forma que garantice a los directivos controlar y mantener determinada estabilidad informativa. Por ello, existe un proceso organizativo denominado **rutinas productivas**, en el cual intervienen las ideologías y competencias profesionales, así como valores institucionales y morales. En este

sistema que se integra en la Teoría del Newsmaking, la actividad de dirección se encuentra en estrecha relación con el desarrollo de las prácticas periodísticas.

Según las investigadoras cubanas Janet Comellas y Martha Sánchez, las rutinas productivas son concebidas en dos variantes: por modelos de actuación que permiten generar un trabajo periodístico a semejanza del anterior (rutinas conscientes) o como el resultado de la transformación de cada uno de esos actos en hábitos (rutinas inconscientes). Actos que se encuentran vinculados por entero con el ciclo directivo y con los espacios que crea el medio para organizar el trabajo periodístico como son las reuniones de reporteros y los consejos editoriales, entre otros. Comellas, J y M. Sánchez (2005)

Uno de los factores decisivos en el desarrollo coherente de las prácticas periodísticas son las **ideologías profesionales**, un término que se basa del contexto económico, político y social en el cual se desenvuelve el periodista, así como en las características propias de su medio. De igual forma influyen los recursos materiales que permiten patentizar el proceso productivo y las fuentes de información. Es decir, son *paradigmas* o *valores*, que los periodistas poseen y comparten sobre su profesión y su función social, así como los productos noticias y las particularidades que dominan a su juicio. Wolf cit. por Naya (2003)

En las ideologías profesionales está presente la concepción que pueda tener el periodista del mundo en general y del medio de comunicación para el cual trabaja, elementos que lo ayudan a interpretar la realidad y de este modo concretar su práctica profesional. Una ideología que depende en gran medida del grado de profesionalización que tenga el periodista, así como de las relaciones que presente con sus superiores.

Por tanto, las **competencias profesionales** son uno de los más fuertes componentes de la ideología del reportero, esenciales para materializar el trabajo informativo. Constituyen ese conjunto de conocimientos prácticos y teóricos que utiliza en el ejercicio de su profesión y que luego traduce en lenguajes, géneros o estilos. Competencias que deben aumentar sistemáticamente debido al desarrollo

de las nuevas tecnologías de la información, el crecimiento de un público mucho más exigente y el avanzado posicionamiento de los medios en la Internet.

La academia de periodismo en el país gradúa anualmente a cientos de jóvenes con un mayor número de competencias incorporadas en su preparación. El trabajo que antes realizaban cinco periodistas hoy lo hace solo uno de ellos, a partir de nuevos conocimientos adquiridos durante la carrera. En este sentido, es necesario que los directivos de los medios sean capaces de aprovechar estas potencialidades y a partir de ello fomenten la creatividad y el dinamismo.

Rutinas productivas, ideologías y competencias profesionales, son elementos indispensables para mantener un buen desempeño de las prácticas periodísticas, una de las categorías esenciales en el desarrollo de esta investigación.

Estas prácticas se desarrollan entre elementos humanos y materiales, es decir, imperan tanto la objetividad (organización, recursos y condiciones de trabajo) como la subjetividad de periodistas, las fuentes de información y los directivos de los medios. Es un término abarcador de elementos que influyen en el trabajo de los periodistas y ha sido poco teorizado hasta el momento. La Licenciada en Periodismo Liudmila Peña Herrera en su tesis de Pregrado las define como:

Una actividad de mediación social a través de la cual los periodistas expresan sus conocimientos acerca de los fenómenos noticiables. Se establece como una relación entre los modos de organización del proceso productivo de la información, los recursos materiales de los que disponen estos profesionales para desempeñar su labor, las rutinas que se crean como resultado de ese proceso, así como los propósitos y representaciones que tienen estos de su profesión y su medio, o sea, las ideologías profesionales, las competencias, la interacción con las instituciones y fuentes, y los modos de administrar que definen el trabajo en cada medio de prensa y que se concretan en el actuar cotidiano. Peña Herrera (2010:34)

La forma de dirigir en cada uno de los medios de prensa, va a influir de manera preponderante en las prácticas profesionales, pues de los directivos depende la

organización de los trabajos periodísticos, así como la posterior publicación de los mismos.

Por tanto, es necesario ahundar en el término dirección periodística a partir de las propuestas conceptuales de los principales teóricos en el campo de la dirección científica, como son Idalberto Chiavenato, Harold Koontz y James Stoner, analizados anteriormente.

Luego de un estudio bibliográfico minucioso de sus apreciaciones acerca de dirección científica se encuentran puntos de convergencia en las disímiles definiciones, a partir de los cuales se puede concebir a la dirección periodística como el proceso activo y consciente de planificación, organización, liderazgo y control, respaldado por una amplia y profunda información y dominio de las prácticas periodísticas, con el propósito de hacer cumplir la política informativa en correspondencia con las particularidades de cada medio.

En la presente investigación se analizará cómo influye la dirección periodística en el buen desempeño de las prácticas profesionales que se realizan en los medios de comunicación y a partir de entonces hacer una propuesta de las cualidades que han de tener los directivos para cumplir sus funciones satisfactoriamente.

CAPÍTULO 2: LA ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN EN LOS MEDIOS DE PRENSA HOLGUINEROS

Los directores de los medios de comunicación en Cuba son los responsables de hacer cumplir la llamada Política Informativa, orientada por Buró Político del Comité Central del Partido. Uno de sus documentos rectores es el que recoge las orientaciones para incrementar la eficacia informativa en los medios, en el cual se plantea la exigencia que el Partido ha de mantener sobre los directores, los miembros del Consejo de Dirección y los periodistas en aras de elevar su profesionalidad y responsabilidad en el trabajo. De esta forma, se eliminarían en gran medida los errores, la falta de argumentos y los vacíos en el lenguaje periodístico.

Para lograr tal eficacia, las estructuras de dirección de los órganos de prensa en la provincia desarrollan un sistema de trabajo con el objetivo de organizar, de manera coherente, las prácticas periodísticas en cada uno de ellos. Sin embargo, aunque se trabaja en aras de perfeccionar este proceso, existen algunas dificultades que laceran el buen desempeño de los periodistas.

Por consiguiente, en este capítulo se indagará en la actividad de dirección de los tres medios provinciales de comunicación; el semanario ***jahora!***, el telecentro provincial **Tele Cristal** y la emisora provincial **CMKO Radio Angulo**, a partir de los resultados obtenidos de la triangulación de diferentes métodos del nivel empírico aplicados como son: observación científica, la encuesta y las entrevistas en profundidad. Estas últimas realizadas a cuadros de la UPEC Nacional y a todos los directivos implicados en la investigación. **(Ver anexo #1)**

Asimismo, en el epígrafe 2.3 se realizará una propuesta de las principales cualidades que deben estar presentes en los cuadros de dirección de los medios de prensa, discutidas y aprobadas con anterioridad en el grupo de discusión desarrollado en dos rondas, aspecto que constituye el aporte de la presente investigación.

2.1 Sistema de trabajo de los directivos de los medios de prensa provinciales en función de la labor periodística

Como sucesor del diario guerrillero *Surco*, el 19 de noviembre de 1962 se publicó el primer número del periódico ***jahora!***, con la misión de orientar a casi medio millón de habitantes de la región. Convertido actualmente en semanario, tiene además a su cargo la edición de la revista cultural *Ámbito*, con salida trimestral y el suplemento mensual *SERRANÍA*, publicaciones en las que se trabaja con el mismo personal del periódico, aunque cuentan con varios colaboradores para la realización de cada una de ellas. García Lobaina (2012)

El semanario es el Órgano Oficial del Partido en la provincia y presenta en su colectivo laboral con 14 periodistas y 2 en fase de adiestramiento. La estructura de dirección periodística en el medio está compuesta por un **Director** (Jorge Luis Cruz Bermúdez), una **Subdirectora** que en estos momentos cumple además con el cargo de **Jefa de Información** (Ania Fernández Torres), un **Jefe de Redacción** (Rubén Rodríguez González) y un **Jefe de la Redacción Digital** (Nelson Rodríguez Roque). Este último no constituye objeto de análisis de esta investigación por las características del trabajo del equipo web. **(Ver anexo #8)**

La organización del trabajo reporteril en el medio, parte de la realización mensual del Consejo de Dirección. Un espacio clave para trazar estrategias de trabajo a largo plazo y tomar decisiones de envergadura. Dicha reunión cuenta además con la participación del Administrador, el Secretario del Núcleo del Partido, el Secretario del Comité de Base de la Unión de Jóvenes Comunistas (UJC) y el presidente de la UPEC del órgano de prensa. En caso de requerirlo, el consejo puede efectuar una reunión extraordinaria y tomar decisiones de forma más operativa.

Se analizan temas como la evaluación de los periodistas, el balance territorial, los movimientos de cuadros, el presupuesto económico, el mantenimiento constructivo de la institución, así como las orientaciones llegadas del Partido. Este consejo cuenta, por lo general, con la presencia de un funcionario del Comité Provincial del Partido.

Un momento importante que marca el rumbo de las prácticas periodísticas es la realización del Consejo Editorial, una reunión que en el caso específico de este medio se desarrolla semanalmente. Sesiona con la participación permanente de los directivos del medio y un equipo cuya composición varía y lo integra un periodista, un fotógrafo, un diseñador y un representante de la UPEC, pues de manera simultánea tiene lugar la Comisión de Calidad.

Según Ania Fernández, Subdirectora del órgano de prensa, en dicha reunión se analiza la edición anterior y las perspectivas para la próxima, es decir, hay una forma más participativa de dirección en cuanto al perfil editorial. *Con la opinión de estos especialistas podemos evaluar cómo vamos trabajando y hacia dónde vamos.* Fernández (2013)

El espacio donde los periodistas tienen la posibilidad de participar en la toma de decisiones del medio es la reunión de reporteros. Se realiza los martes en horario de la tarde, una vez que los directivos del medio han asistido el día anterior a la puntualización de las coberturas propuestas por el Partido para la semana. Es una cita propicia para darle seguimiento a los trabajos periodísticos orientados, analizar los posibles obstáculos que presentan los periodistas para su culminación, así como para orientar otros de mayor envergadura.

Es un espacio de retroalimentación en el cual el jefe de información transmite todas las orientaciones salidas del Consejo Editorial del lunes, todas las decisiones de carácter directivo y se las transmite a los periodistas. Ellos también opinan y nos sugieren cambios. A veces nos recuerdan cosas que pudimos haber pasado por alto y luego nosotros transmitimos cuáles son las principales líneas hacia dónde va a ir la edición de esa semana. Fernández (2013)

En ocasiones no se habla solo de esa edición, sino que también se orientan los trabajos investigativos para posteriores ediciones, estableciendo fechas de entrega al jefe de información, las cuales están en dependencia de la profundidad con la que se vaya a abordar la temática o la página destinada para su publicación. En tal sentido, el semanario en la actualidad está implementado un

nuevo sistema de entrega y montaje de los trabajos para llegar al cierre del viernes en tiempo.

A veces lo logramos y otras no, puesto que la vida del periodismo es muy diversa. Queremos que nuestros trabajadores se acostumbren a trabajar por proceso y por sistema. Que ellos sepan que su trabajo depende de lo que hace otra persona, que ha de entregar un trabajo con calidad para que el del corrector se facilite y además entregarlo en tiempo. Esto nos ha dado mucho trabajo porque nosotros trabajamos por rutinas productivas y no contra un cierre o con una presión de que una página tiene que salir. Fernández (2013)

En correspondencia con estas actividades los directivos del medio realizan sus planes de trabajo de forma mensual, aunque existen espacios como los Consejos Editoriales y las reuniones con los reporteros que se van planificando semanalmente. Tales reuniones pueden sufrir cambios debido a las orientaciones del Partido, es decir, lo planificado varía con mucha facilidad.

De conjunto con el periódico *jahora!*, la dirección de la radio en la provincia desarrolla un sistema de trabajo atemperado a las características del medio, el cual transmite las 24 horas y requiere de una amplia programación informativa y variada. Fundada por Manuel Angulo Farrán, el 1 de agosto de 1936 salió al aire la estación de radio que se identificó con las siglas **CMKO**. Actualmente la emisora provincial lleva su primer apellido y constituye planta matriz del resto de las emisoras de la provincia. Hernández Pérez (2011)

El sistema de la radio en Holguín cuenta con nueve emisoras, de ellas ocho municipales y la emisora provincial objeto de estudio **Radio Angulo**. La dirección del órgano de prensa tiene en sus estructura periodística una **Directora** (Moraima López León) que a su vez es la Directora del Sistema de la radio en la provincia y una **Subdirectora de Programación e Información General** (Tamara Manso). A esta se subordina la **Jefa del Departamento Informativo** (Maribel Obregón) quien cuenta con cuatro jefes de grupos (el jefe de la redacción deportiva, el jefe de página web, el jefe de la redacción y el de los reporteros).

La emisora cuenta además con un Departamento de Recursos Humanos, Economía, Administración y un Grupo de trabajo metodológico para la atención a las emisoras municipales.

El grupo de los reporteros es el que constituye objeto de esta investigación y está dirigido por Yudith Almeida. En la actualidad, presenta en su colectivo un total de 15 periodistas y 5 de ellos se encuentran en fase de adiestramiento.

El Consejo de Dirección se reúne de forma mensual y tiene la responsabilidad de evaluar el trabajo, no solo de la emisora provincial, sino también de las emisoras municipales. En este tipo de reunión se analizan temas relacionados con la labor informativa, como es la evaluación de los periodistas, la política de estimulación y la política editorial; así como toda la parte de la programación que tiene la emisora.

La dirección del centro desarrolla los lunes la reunión de puntualización del plan de trabajo de la semana, la cual se enriquece con las orientaciones que ofrece el Partido en su cita con los medios. En tal sentido, el martes sesiona un Consejo Editorial general, en el cual se traza la estrategia editorial de las emisoras municipales y de la emisora provincial para esa semana, a partir de las afectaciones que aparecen por el plan del Partido y las fijadas, las que parecen en el plan de trabajo.

En este Consejo participa la Jefa del Departamento Informativo (Maribel Obregón), directivo que una vez terminado este espacio se reúne con los cuatro jefes de grupo a su cargo y da a conocer las orientaciones y las líneas de trabajo de la semana.

El Consejo Editorial de los periodistas se realiza cada 15 días, este se prepara con los directores de programas, los cuatro jefes de grupos y la jefa del departamento informativo. Aquí se proyectan los temas editoriales para los próximos días, los temas centrales para la revista *Contigo*, los trabajos investigativos y los reportajes críticos para el espacio informativo *De primera mano*. También se da a conocer el plan temático que orienta el Comité Central y el ICRT, así como las fechas

históricas, conmemoraciones, entre otros aspectos. Se hacen además las propuestas de la próxima quincena y luego se realiza una valoración de la participación de los periodistas en las redes sociales.

Según Yudith Almeida, Jefa de Grupo de los Periodistas, cada director de programa le envía al terminar su espacio informativo una valoración del trabajo de ese día, cuáles fueron los mejores trabajos periodísticos y las deficiencias que se pudieron presentar.

En el Consejo Editorial se hace un resumen de estos aspectos, se destacan ahí los trabajos más relevantes y se valora lo que le faltó al resto de los reportajes o informaciones. Los jefes de grupos traemos propuestas pero siempre los periodistas aportan y dan sus sugerencias. En este consejo editorial participa la subdirectora de información y programación. Almeida (2013)

Es este un espacio para que los periodistas expresen sus inquietudes con la realización de determinados trabajos periodísticos, se analicen las nuevas propuestas y se realicen cambios en los planes de trabajo. Almeida es también la encargada de realizar un informe de los trabajos críticos publicados en la semana, el cual envía a la directora de la emisora y esta a su vez lo transmite al Partido.

Según Moraima López, Directora de la emisora, la radio cuenta con un plan de trabajo del año en el cual están montados los objetivos de labor con sus criterios de medida. Además tienen las estrategias a implementar desde el 2014 al 2016.

Los objetivos de 2014 ya los evaluamos en el Consejo de Dirección de diciembre. Por aquí sale la planificación de las actividades mensuales. Yo hago mi plan individual, el cual aprueba la Presidenta del Gobierno en la provincia. A la vez yo recepciono los planes individuales y apruebo el de los directores municipales y el los Subdirectores, especialistas o Jefes de Departamentos. López León (2013)

López León declaró además, que en el medio de prensa se prioriza al departamento informativo y se le daba una atención especial a los 15 periodistas.

Añadió que aunque se tratan de cumplir las orientaciones del Partido, siempre se escuchan a los profesionales de la palabra y se acatan sus sugerencias.

Por su parte, las primeras señales de televisión producidas y transmitidas desde un estudio holguinero, salieron al aire un 5 de diciembre de 1976. Es esta la fecha recogida como el momento inaugural del medio televisivo en la provincia. Sin embargo, no es hasta el año 1978 que comienza la vida activa del telecentro con una programación discretamente diseñada sobre la base de sus posibilidades humanas y tecnológicas, a través de la señal del entonces canal 5, Tele Rebelde. Guaspe Breff (2011)

En 1980 la programación amplió sus proyecciones formales y temáticas con el fortalecimiento del trabajo informativo, que descansaba en un reducido cuerpo de reporteros y camarógrafos cinematográficos.

En la actualidad **Tele Cristal**, llamado así desde el año 1986, cuenta con un **Director** (Pastor Arcell Rodríguez Rodríguez), que a la vez es el Director del Sistema de la Televisión en Holguín, pues también tiene a su cargo el telecentro de Gibara (Gibaravisión) y de Moa (Moa TV). Tiene en su estructura un **Jefe de Departamento de Programación Informativa y Variada** (vacante). El Departamento de Programación informativa y variada tiene funcionando en la actualidad a dos coordinadores; un **Jefe de grupo de los periodistas** (Aliuvan Moreira), y un coordinador de programación.

De forma similar al resto de los medios provinciales, el Consejo de Dirección se reúne ordinariamente una vez al mes. En este espacio se discuten temas relacionados con la eficacia informativa, la evaluación de los periodistas, el presupuesto del telecentro, entre otros.

Para chequear de cerca los trabajos que se publicarán en el día, el director del centro realiza en las mañanas un consejo con los coordinadores del área informativa y programación, además de un asesor que hace el dictamen del día anterior.

A diferencia de la radio y el periódico, en la televisión se realiza el Consejo Editorial una vez al mes y una mesa editorial los lunes en horario de la mañana. Esta reunión sesiona con un grupo de periodistas el cual varía todas las semanas con el objetivo de conformar la agenda de trabajo del departamento informativo y ellos deciden qué se va a publicar en estos días, independientemente de las orientaciones del partido, las cuales se incluyen en este plan.

En el Consejo Editorial se evalúan minuciosamente los trabajos periodísticos publicados en este período y se plantean las deficiencias que tuvieron algunos periodistas en la confección de su material televisivo. Se trazan además las líneas editoriales para el próximo mes. Es este el momento idóneo para que los periodistas expresen sus inquietudes o hagan sugerencias a los directivos del medio en aras de perfeccionar el trabajo.

El grupo de prensa está compuesto por 18 periodistas y 4 de ellos en fase adiestramiento, además de camarógrafos, productores y editores del informativo. Aliuvan Moreira, el Jefe del grupo, es el encargado de organizar el plan de trabajo semanal y para ello es imprescindible tener en cuenta el transporte, los turnos de edición y la visualización de los materiales antes de salir al aire. Este conjunto de acciones requiere de una persona suficientemente capacitada para realizarlas satisfactoriamente.

Además de ello, hay que tener en cuenta los pedidos que te hace corresponsalía nacional para los diferentes espacios como Buenos días, el Noticiero del mediodía, el Noticiero al cierre, el Noticiero Nacional y por esto hay que tener una visión muy clara de cómo encauzar el plan de trabajo semanal.
Moreira (2013)

En los tres órganos de prensa en Holguín, los directivos del nivel primario son los encargados de planificar, organizar y controlar el trabajo de los periodistas. Una labor que conlleva a mantener no solo un plan de trabajo organizado, sino también a estar al tanto de todo en cuanto a materia de información se refiere, así como relacionarse con diversas generaciones de profesionales.

La actividad de la dirección en cada uno de ellos, se encuentra en constante vínculo con el trabajo de los periodistas, pues de las orientaciones de los directivos se concretan actividades y tareas. No obstante, los periodistas participan de forma activa en la toma de decisiones de los medios en los espacios que tienen para expresar sus sugerencias e inquietudes. Se trata de un trabajo en equipo que requiere de responsabilidad, seriedad y sobre todo mucha profesionalidad.

2.2 Análisis del comportamiento de la actividad de dirección en los medios de prensa provinciales y su relación con las prácticas periodísticas

Como se ha visto anteriormente, los tres medios de comunicación en la provincia presentan una estructura de dirección periodística diferente. Un equipo indispensable para lograr un buen desempeño de estas prácticas. Sin embargo, en la actualidad existen plazas vacantes en las estructuras de dirección del semanario ***¡ahora!*** y en el telecentro provincial **Tele Cristal**, deficiencia asociada a una incorrecta implementación de una estrategia de política de cuadros que permita una estructura de dirección estable en el órgano de prensa.

En el caso del periódico carecen del **Jefe de Información**, un directivo del nivel primario necesario para planificar, organizar y controlar el trabajo de los periodistas. Una situación que ha conllevado a que la Subdirectora del medio realice además esta función y eso hace más difícil el proceso de dirección.

El telecentro provincial por su parte, se encuentra sin un directivo del nivel medio esencial en el trabajo de la dirección como lo es el **Jefe del Departamento de Programación Informativa y Variada**.

La ausencia de personal competente para suplir estas plazas es muestra del insuficiente trabajo con la reserva de los cuadros. Al respecto Arcell Rodríguez, Director del telecentro provincial señaló:

Esta es una tarea que hoy anda mal. Antes la política de cuadros la dirigía el Partido, pero en la actualidad es el director del medio quien designa los cuadros, aunque lo consulta previamente con el núcleo. Hay niveles en los que el Partido sí decide, como es el caso de la dirección del Canal. En el ICRT el tema de la política de cuadros es muy complejo debido a que los salarios son muy bajos y por eso el 21% de las plantillas de cuadros en el ICRT están vacantes. Rodríguez Rodríguez (2014)

El trabajo con la política de cuadros en los medios ha de resultar tan importante como la publicación de los materiales periodísticos. Debe implementarse una estrategia en la cual se conciba la reserva, identificándola y trabajando con ella metodológicamente mediante su participación en cursos de superación, reuniones, además de prestarle una atención diferenciada.

Adrián Rojas, Jefe del Departamento Ideológico del Comité Provincial del Partido en Holguín que atiende la esfera ideológica, refirió que es insuficiente el trabajo con la reserva de los cuadros de dirección en los órganos de prensa:

El hecho de que no esté ocupada la plaza es un problema. Ahora depende de la capacidad de los que están de preparar a las reservas y ocupar esta plantilla en un área determinante como lo es la informativa (...) Implementar una correcta estrategia de política de cuadros en los medios es un reto permanente y ningún director puede sentirse ajeno a ese desafío. Rojas (2014)

Los directivos de los medios deben tener dos reservas, una mediata, en la que pueden estar los periodistas adiestrados, y una inmediata que ha de tener toda la preparación para asumir el cargo en el momento que se le solicite.

Según Tamara Aguilar, Jefa de la Comisión de Cuadros en la emisora provincial **Radio Angulo**, el medio tiene trazada una estrategia para trabajar con la reserva de los cuadros.

De forma mensual se prepara a las personas que tenemos identificadas como reserva para cuadros denominado "Día de preparación de la reserva". Por citar un ejemplo, la directora provincial cuenta con cuatro personas que ya están preparadas para asumir el cargo en caso de ser necesario y la Subdirectora

tiene tres listos y uno en fase de preparación. Para ser captados como reserva estas personas deben tener un alto nivel de profesionalidad y portar una autoridad ganada ante el colectivo laboral. Aguilar (2014)

Por otra parte, dentro del sistema de trabajo trazado por la dirección del órgano de prensa se encuentran un grupo de reuniones con el objetivo de organizar y controlar el quehacer periodístico. Entre las más frecuentes se encuentran las reuniones de reporteros (realizadas en el periódico **jahora!**), las mesas editoriales (**Tele Cristal**) y los Consejos Editoriales (realizadas quincenalmente en la emisora provincial).

Durante la observación científica (**Ver anexo #2**) se visitaron cada uno de estos espacios en el que participan de forma activa los periodistas. Las principales dificultades (**Ver anexo #2.1**) tienen que ver con la preparación de la reunión por el directivo, pues se tratan de espacios que carecen de un orden del día previamente establecido y en los que no se chequean ni se toman acuerdos.

De manera general, es necesario enfatizar en la autoridad que ha de primar en los directivos que realizan este tipo de reuniones pues los periodistas no respetan la palabra concedida y hablan al mismo tiempo, salen con frecuencia de la reunión, revisan el Facebook y por consiguiente se desorganiza el espacio en el que ellos tienen una participación fundamental.

Otra de las dificultades que arrojó el trabajo de campo es la poca disposición que tienen los periodistas de los medios de comunicación para asumir cargos de dirección. La periodista Belkys Pérez Cruz, Vice-Presidenta de la UPEC Nacional, en entrevista realizada, apunta que es uno de los problemas medulares que presenta la organización por la poca motivación que existe entre los profesionales del medio para ser dirigente pues no lo ven como una prioridad.

Semejante criterio pudo constatarse en la encuesta (**Ver anexo #3**) aplicada a 44 periodistas de los medios provinciales de comunicación (14/14 semanario), (16/18 telecentro) y (14/15 grupo periodístico de la emisora provincial); que reveló entre otros datos el siguiente: el 82% de los periodistas encuestados no posee

disposición para asumir cargos de dirección. La cifra más alta la tiene la emisora provincial con un 86%. **(Ver anexo #4)**

La encuesta demostró además, que el 75% de los periodistas no cuenta con la preparación necesaria para ocupar cargos en los niveles de dirección de su medio de prensa. **(Ver anexo #5)** Vale destacar que las personas que sí creen ser portadores de las condiciones para dirigir, usaron argumentos poco convincentes como son: *tengo conocimiento de las rutinas productivas o porque tengo un prestigio ganado ante mis compañeros.*

Disímiles son las causas de la poca disposición de los periodistas para asumir cargos en los medios. Al respecto la Dra. Rosa Miriam Elizalde, Editora del sitio web Cubadebate refiere: *Tienes sobre ti demasiado peso, demasiadas presiones internas y externas de las regulaciones del medio, las presiones de la sociedad, frente también a una crisis en la percepción de la autoridad y credibilidad de los medios.* Elizalde (2013)

En este sentido, Antonio Moltó Martorell, Presidente de la UPEC en el país plantea críticamente: *Porque quizás tienen muchos contratos con otros medios y no les alcanza el tiempo o porque dicen “no voy a estar aquí si esto es una burocracia que no la arregla nadie”. Puede ser también que su colectivo de compañeros exista una tendencia a la improductividad y a la desidia y no haya una actitud hacia la búsqueda de lo nuevo.* Moltó Martorell (2013)

A estas causas se añaden las expuestas por los periodistas encuestados, quienes destacan entre las de más repercusión: los bajos salarios, la falta de preparación como directivo y para no distanciarse del quehacer periodístico. En menor grado sobresalen: el miedo a las responsabilidades, la falta de respaldo jurídico, el temor a las críticas y para no buscarse problemas con sus compañeros. **(Ver anexo #7)**

Belkys Pérez Cruz, destaca que los bajos salarios y la poca preparación como directivo son causales importantísimas dentro de tal problemática:

Hoy lo que queremos es que los mejores periodistas dirijan los medios, pero a veces los mejores periodistas no quieren dirigir. Esto pasa por una cuestión

material porque los peor pagados en la prensa son los cuadros e incluso hay periodistas que ganan un poquito más que algunos directivos. Puede ser además que no tengan las herramientas para dirigir porque todo el mundo no sabe ni puede dirigir. Se puede ser un excelente periodista pero no saber aglutinar a las personas, no comunicar para encaminar un proceso. Pérez Cruz (2013)

Por su parte, Jorge Luis Cruz, director del semanario ***jahora!***, reconoce que los periodistas no desean distanciarse del quehacer periodístico para asumir mayores responsabilidades:

Lo máspreciado que tiene el periodista es su tiempo porque tienen horario libre, si pasa a ser jefe de información lo pierde por completo. Son 15 pesos más, tienes más reuniones, más trabajo y si se dijera que tienes transporte, pero ni eso. La política de cuadros en un medio de prensa es muy difícil de llevar en este sentido, hay muy poco que ofrecerle al periodista para que llegue a los cargos de dirección. Cruz Bermúdez (2014)

Por tales motivos, desde la academia es necesario incentivar en las nuevas generaciones el interés por la dirección con una perspectiva teórica y práctica. Recibir la asignatura de Taller de Técnicas de dirección de forma obligatoria, dotaría a los estudiantes de un conocimiento básico en este campo que luego les permitiría asumir un cargo de dirección en un medio de prensa. Al respecto Belkys Pérez Cruz señaló:

Nuestros estudiantes deben de tener un conocimiento de dirección de medios y este es un gran vacío que presenta la academia de periodismo en Cuba. Contar con asignaturas que los preparen y los doten de herramientas administrativas para ejercer la dirección, es imprescindible. Por ello, se está preparando una asignatura de Gerencia de Medios que comenzará a impartirse en la Universidad de La Habana y después cada Universidad organizará como hacer esta preparación en el pregrado. Pérez Cruz (2013)

La falta de preparación como directivo se evidenció como una de las principales causas por las cuáles los periodistas se resisten a ocupar cargos y explicaron además algunas de las principales razones:

- *No he recibido ningún curso de dirección.*
- *No deseo asumir proyectos que quiten tiempo a la atención de otras tareas, como la familia.*
- *Necesito más madurez, consolidar mis competencias profesionales como reportera y aprender a organizarme mejor.*
- *Porque los directivos solo se ocupan en la actualidad de los asuntos administrativos, no incentivan la actividad periodística y son muy impositivos en sus criterios.*
- *Porque no quiero más responsabilidad que la de cumplir con el trabajo reporteril.*
- *No me gusta, prefiero aprovechar mi tiempo en cultivar mi espiritualidad, por ejemplo, leer.*

Opiniones de esta envergadura demuestran además el deficiente trabajo que se realiza con la reserva de cuadros en los medios de comunicación, un escenario en el que se impone trazar una estrategia que incentive el interés por la dirección en los reporteros, sobre todo en las nuevas generaciones.

En este punto, se encuentra entonces una significativa dicotomía. Los periodistas no tienen disposición para asumir cargos ni cuentan con la preparación necesaria; sin embargo, no desean ser dirigidos por personas de otras especialidades.

La encuesta aplicada arrojó que el 84% de los periodistas considera que el hecho de ser dirigido por una persona de otra especialidad sí afecta el desarrollo de las prácticas periodísticas. **(Ver anexo #6)**

En el caso particular del semanario *jahora!*, estos profesionales opinan que la problemática no los afecta directamente, pues sus dirigentes son periodistas y los que provienen de otras especialidades han ejercido la profesión con muy buenos resultados.

Sin embargo, en la emisora provincial **Radio Angulo** y en el telecentro **Tele Cristal**, en donde ninguno de sus directivos son graduados de la profesión, las opiniones de los periodistas fueron diferentes:

- *No dominan las técnicas de los géneros que exigen, por lo general no te facilitan el trabajo.*
- *Existen trabas e incomprendiones en el desempeño laboral.*
- *Hay temas en los que no se pueden emitir criterios porque no tienen conocimiento al respecto.*
- *Incorrecta evaluación de los periodistas.*
- *Priorizan otros temas administrativos y no profesionales.*
- *Toman decisiones que no corresponden con los principios periodísticos esenciales.*
- *No saben de periodismo. No pueden aportar profesionalmente.*
- *La falta de conocimiento, de preparación se refleja en la deficiente política informativa y repercute en los trabajos publicados.*

Rosa Miriam Elizalde destaca que, *debido a diversos problemas como la propia falta de cuadros, durante todos estos años, se ha privilegiado la confiabilidad política a la experticia técnica frente a las direcciones y esto ha traído un fuerte resentimiento en los medios de comunicación.* Elizalde (2013)

El Director del periódico **jahora!** Jorge Luis Cruz, periodista de profesión, ofrece sus consideraciones al respecto:

Hay ejemplos en el país que son tristísimos, periódicos que han sido dirigidos por enfermeras porque son cuadros del Partido, pero cuando se va al fondo es que nadie ha querido dirigir ese medio de comunicación. Yo he sacrificado mi desarrollo profesional, escribo menos que lo que pude escribir de periodista. La política de cuadros en el país tiene que invertirse si queremos que sean los más competentes los que pasen a la dirección. Cruz Bermúdez (2014)

Por ello, la necesidad de que estas personas ostenten un alto nivel de profesionalidad que permita la exigencia de trabajos periodísticos con una mayor

calidad. Pérez Cruz, apunta que esta problemática influye de manera determinante en el desarrollo eficiente de las prácticas periodísticas y señala:

Influye tener al frente de los medios a personas que, no porque no sean graduados de la profesión, sino porque no tienen las competencias profesionales para estar dirigiendo a los periodistas. Influye, porque a veces no se tiene toda la visión para organizar las coberturas informativas; para buscar lo que la gente quiere ver, oír o leer en el medio; es decir, para saber dirigir el trabajo de la prensa. Pérez Cruz (2013)

Por otra parte, pese a que los periodistas reconocen que este aspecto influye en el desempeño de sus prácticas, seis de los siete directivos entrevistados que no son graduados de la carrera no lo consideran una limitante.

Arcell Rodríguez, director de la televisión en Holguín, ha cursado varios estudios políticos y de dirección, pero ninguno que le haya brindado conocimientos básicos del periodismo, área en la cual señala tener una preparación empírica:

Llevo 27 años dirigiendo primeros niveles, pero en el Periodismo soy un autodidacta (...) He estado en varios organismos y nunca he tenido miedo de ir a dirigir a los lugares porque los que saben están allí. Yo siempre digo que yo soy un coordinador, no un gran jefe, ni un dictador, ni un director. Una persona que coordina los esfuerzos de todos y les sirvo a todos, buscándoles los recursos materiales, financieros y humanos que requieren para llevar a cabo su empeño. Rodríguez Rodríguez (2014)

La también directora del Sistema de la Radio en Holguín Moraima López, apunta que en su experiencia personal el hecho de no ser graduada de periodismo nunca la ha limitado:

Hay muchos ejemplos de intelectuales, de profesionales que sin llegar a ser periodistas han sido plumas en este país y ha sido porque son personas que se han superado dentro del mismo quehacer periodístico y ahí creo que está el secreto. Yo me he superado siempre, pero creo que nadie que no sea periodista pueda darse el lujo de no leer, estudiar, hacer posgrados, diplomados

relacionados con el periodismo porque cómo los vas a dirigir entonces. López León (2013)

Aliuvan Moreira, Jefe de grupo de los periodistas en el telecentro provincial es Licenciado en Pedagogía y nunca ha pasado ningún curso de reorientación hacia el periodismo.

Es un tanto difícil, porque desde la hora en punto que ellos saben que los va a dirigir alguien que no es graduado en periodismo y ni siquiera ha pasado un curso de postgrado, se ruborizan y es difícil asimilarlo. En mi caso tenía la experiencia previa de haber trabajado como periodista en la radio y dirigir el informativo de una emisora. Cuando comencé en el telecentro siempre tenía el temor de no estar a la altura de los reporteros y uno se siente cohibido a la hora de evaluarlos (...) Al principio me fue muy difícil pero ya las cosas marchan mejor. Moreira (2013)

En tal sentido, Adrián Rojas, Jefe del Departamento Ideológico del Comité Provincial del Partido, ofreció sus consideraciones sobre esta problemática:

El hecho de que un directivo de un medio de comunicación no sea un profesional del periodismo o de la comunicación de forma general, influye de manera determinante porque no se logra toda la calidad y profesionalidad que aspiramos (...) La aspiración que tenemos es que en el futuro los directivos sean periodistas o comunicadores sociales y así podrán dirigir con mayor efectividad todos los procesos que ocurren en los medios en su misión de mantener a nuestro pueblo informado. Rojas (2014)

Por ello, es muy importante que los directivos de los medios de comunicación tengan, no solo conocimiento de las funciones tradicionales de la gestión de la comunicación dentro del medio, sino también ciertas habilidades técnicas que les permitan cohabitar en esta nueva era de la información.

Los cuadros de dirección de los órganos de prensa deben ser partícipes de una constante superación que vaya más allá de temas políticos o económicos y se adentre en elementos esenciales de la profesión periodística. Una preparación

dirigida a desarrollar competencias que le permitan incluso ejercer la profesión y de esta forma contar con una mayor autoridad para encauzar el trabajo de los profesionales de la palabra.

En este sentido, Herminia Rodríguez, Directora del Instituto Nacional de Periodismo “José Martí”, señala que de conjunto con la UPEC se está diseñando un programa de superación de un curso base destinado a directivos que no son graduados de periodismo o que pasaron hace varios años por la academia con el propósito de aliviar paulatinamente esta problemática en los medios.

Los temas irían desde los elementos conceptuales y generales de la comunicación, que a veces no los tienen claro y están dirigiendo a personas que sí saben qué cosa es la comunicación (...) Les impartiremos elementos teóricos también importantes sobre comunicación y sociedad para que se ubiquen en contexto (...) Incluye también temas de técnicas elementales de periodismo y elementos técnicos incluso de la profesión, como por ejemplo la edición. Rodríguez (2013)

Una superación necesaria pues cada año se gradúa un grupo importante de estudiantes de la academia de periodismo que sí son portadores de esos conocimientos de la profesión y traen incorporadas ciertas habilidades que los directivos deben ser capaces de explotar.

A pesar de las deficiencias planteadas, Adrián Rojas, Miembro de Buró del Partido reconoce la labor de los directivos de los medios en Holguín y señala:

A pesar de los problemas que presentan como las plazas que tienen sin ocupar, el deficiente trabajo con la reserva entre otras dificultades, yo creo que los cuadros que hoy están en los medios son personas altamente comprometidas con el Partido y la Revolución, tienen un sistema de trabajo que les permite controlar, tienen un prestigio, ética y creo que son un ejemplo y un referente ante sus trabajadores (...) Esto nos permite tener confianza en que las actividades que realizan van dirigidas al éxito y los resultados. Rojas (2014)

Como se ha visto, la actividad de dirección en los medios de prensa influye decisivamente en el desarrollo de las prácticas periodísticas. Por tanto, resulta imprescindible que los directivos ostenten un alto nivel de profesionalidad con el objetivo de aportar críticamente a la labor de periodistas y trabajadores.

Fomentar el interés por la dirección desde la academia es también responsabilidad de estos cuadros que deben identificar en el estudiantado aquellos que destacan por su capacidad de liderazgo con el propósito de prepararlos paulatinamente para ocupar cargos de dirección. En tal sentido, se ha de trazar una estrategia de política de cuadros eficaz que permita preparar a la reserva de los directivos de los medios de comunicación.

2.3 Propuesta de las cualidades que deben estar presentes en los cuadros de dirección de los medios de prensa

“... y de forjar masivamente, crear (...), cuadros revolucionarios, con el verdadero espíritu revolucionario, con la profunda convicción del verdadero revolucionario, que sabe pensar, que sabe discutir, que tiene una convicción, que tiene una disciplina, que tiene una conciencia nueva, una actitud nueva ante la vida.”
Fidel Castro

¿Cómo haremos para asegurarnos de que los cuadros de la prensa identifiquen, organicen y alineen una vanguardia periodística que marque el paso, abra la brecha, profile el camino que debería seguir nuestro sistema de medios? Constituyó una de las principales interrogantes planteadas por Raúl Garcés, Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, en su intervención en la apertura del noveno Congreso de la UPEC, expresión que incentivó numerosos criterios sobre el tema. UPEC (2013)

A partir de las deficiencias que presenta el sector periodístico, se reclama en los medios la presencia de cuadros portadores de un cúmulo de cualidades que les permitan tributar al buen desempeño de su labor. Un tema que requiere un análisis en retrospectiva de lo planteado por Ernesto Guevara, dirigente de visión amplia, acerca las principales características que deben portar los directivos: *“el denominador común es la claridad política. Esta no consiste en el apoyo*

incondicional a los postulados de la Revolución, sino en un apoyo razonado, en una gran capacidad de sacrificio y en una capacidad dialéctica de análisis que permita hacer continuos aportes, a todos los niveles, a la rica teoría y a la práctica de la Revolución.” Tomado de Revista Enfoque (2013)

En correspondencia con esta idea, el Código de Ética de los cuadros del Estado Cubano, relaciona un grupo de preceptos que los cuadros deben hacer suyos durante su tiempo de mandato y entre ellos destacan:

- *Fomentar y cumplir la disciplina, el respeto y la lealtad conscientes al Partido, a la Constitución y a las demás leyes.*
- *Educar y practicar la exigencia y el respeto consigo mismo y con los demás.*
- *Ser honrado y practicar consecuentemente la crítica y la autocrítica.*
- *Considerar como una actitud dañina el espíritu justificativo, la inacción frente a las dificultades y errores y la ausencia de iniciativas.*
- *Saber rectificar y buscar soluciones a problemas nuevos y viejos.*
- *Apoyarse en el razonamiento colectivo y en la capacidad personal para tomar decisiones.*
- *Desarrollar la disposición al diálogo y a la comunicación eficaz del colectivo.*
- *Considerar la competencia profesional, la integridad moral y el mejor derecho del trabajador sobre la base de la idoneidad y la capacidad real aprobada.*
- *Asumir y contribuir (...) a defender, preservar y ser fiel a los principios que entrañan la Patria, la Revolución y el Socialismo.* Ministerio de Justicia (1996)

En tal sentido, Antonio Moltó Martorell, Presidente de la UPEC en el país, destaca las principales cualidades que deben primar en los directivos de los medios: *Un cuadro de este tipo debe tener sentido de la realidad, un anclaje a tierra en el país dónde vive, una convicción profunda de la Revolución en el concepto que establece Fidel, una profesionalidad a toda prueba, un sentido de liderazgo reconocido por el colectivo, que la gente diga me voy con el director porque estoy*

de acuerdo con lo que él dice, tiene que ser el mejor cuadro. Martorell Moltó (2013)

Por su parte, Rosa Miriam Elizalde, considera que la ética y la profesionalidad es un binomio indispensable para dirigir el trabajo de la prensa y señala: *Tiene que tener valores éticos porque no se puede esgrimir en general ningún ámbito de la comunicación sin una ética (...) No somos unos profesionales que trabajamos en un vacío, nuestro trabajo es con la palabra, con las ideas y por lo tanto es muy importante la posición que tengas en el mundo y tus valores. Esto vale sobre todo para un directivo (...) Debe primar en él la profesionalidad, las competencias, los valores humanos, capacidad de gestión.* Elizalde (2013)

Los cuadros de la prensa han de ser personas analíticas y deben saber implementar de forma certera el ciclo directivo con el propósito de alcanzar las metas propuestas por la organización.

Al respecto la Subdirectora del periódico *jahora!*, Ania Fernández opina que: *una de las cosas más importantes que debe tener es la objetividad, debe ser muy organizado, responsable. Una persona que no tenga estas condiciones no puede aspirar a un cargo de dirección o cuando se está en estos cargos se tienen muy malos resultados. Tener la capacidad mental para organizar el trabajo del medio como un tablero de ajedrez.* Fernández (2013)

La también diputada de la Asamblea Nacional del Poder Popular, Belkys Pérez Cruz explicó que dirigir es un arte que no todo el mundo es capaz de ejercer de forma exitosa y añadió:

Ante todo un directivo ha de ser creativo, debe saber comunicarse con sus subordinados y tener capacidad profesional suficiente. Hay que ser sincero, honesto, hay que estar con mente abierta, saber relacionarse con todas las generaciones y con los nuevos periodistas que ingresan al medio. Lo principal es que tienen que saber de periodismo, porque cuando se tiene ese conocimiento tienes las herramientas para dirigir un proceso. Pérez Cruz (2013)

Alexander Rojas Rojas, Funcionario de la Esfera Ideológica del Comité Provincial del Partido que atiende los medios dio también sus consideraciones al respecto:

Creo que la principal cualidad que debe caracterizar a un cuadro de un medio de prensa es ser incondicional al Partido y a la Revolución. Tiene que estar informado constantemente del acontecer nacional e internacional porque de él depende la política informativa, así como la política editorial. Debe tener además carisma para saber llegar a los trabajadores, ser exigente y saber ejercer el control sobre la actividad que realizan sus subordinados (...) Necesariamente debe ser el núcleo que funde en su centro a los factores, algo vital para el desempeño del medio (...) Sobre todo debe de tener conocimiento de periodismo para poder saber cuando sus periodistas pudieron dar más y de esta forma llegar a ser Líder. Rojas Rojas (2014)

Ser portador de valores morales es también esencial en un dirigente de un órgano de prensa. Moraima López, es la directora de medios con más experiencia en en la provincia y destaca que *deben primar en los dirigentes la humildad, la modestia y ser ejemplo ante sus subordinados (...) El directivo ha de ser un comunicador por naturaleza, una gente muy abierta al diálogo, disponible para intercambiar con los demás. Estar avalados por una obra y no solo por su preparación política. Debe portar una autoridad profesional, no puede ser cualquiera, si procede del medio y de la reserva mucho mejor. López León (2013)*

La encuesta realizada a los periodistas de los medios de comunicación arrojó un grupo de cualidades que según ellos quieren ver reflejados en sus directivos.

Entre ellas destacan:

- *Más osadía a la hora de publicar trabajos críticos*
- *Con visión amplia, alta profesionalidad*
- *Certero, con una alta capacidad de análisis*
- *Exigente en lo profesional*
- *Imparcial, ético, respetuoso, humano*
- *De iniciativas, organizado, discreto*

- *Que sea un líder ante sus trabajadores*
- *Con capacidad para el diálogo, comunicativo*
- *Con capacidad de ponerse en el lugar del otro*
- *Ante todo, que sea revolucionario*

Para validar la propuesta de cualidades que deben tener los cuadros de los medios de prensa, se realizó un grupo de discusión (**Ver anexo #9**) en dos rondas al que asistieron un total de 8 personas que ocuparon cargos de dirección en los medios. Se debatieron además, temas relacionados con las deficiencias arrojadas por la investigación.

Las cualidades fueron seleccionadas a partir de las entrevistas realizadas a dirigentes de la UPEC en el país, funcionarios del Partido, directivos de los medios de comunicación, la encuesta realizada a periodistas y lo planteado por el grupo de discusión. Todo ellos sustentado en las principales habilidades, funciones y desafíos que acorde con la dirección científica deben primar en los directivos de los medios de prensa.

Como aporte de esta investigación se proponen un total de 12 cualidades que deben estar siempre en función de las prácticas periodísticas:

- CAPACIDAD DE DIÁLOGO
- CREATIVIDAD
- REALISMO
- MENTALIDAD ABIERTA
- OSADÍA
- ANÁLISIS
- ETICIDAD
- SENSIBILIDAD
- EMPATÍA
- PROFESIONALIDAD
- EXIGENCIA
- REVOLUCIONARIO

Se destacan también un grupo de valores que deben de ostentar estas personas como son: HONESTIDAD, SINCERIDAD, RESPONSABILIDAD, JUSTEZA, EJEMPLARIDAD, HUMILDAD, RESPETUOSIDAD.

Raúl Garcés, en sus *Siete tesis sobre la prensa cubana*, apuntaba: *Un cuadro de la prensa requiere conocimientos de economía, política, ciencias sociales, pero necesita*

también de una fina intuición, de un sexto sentido, de una capacidad indefinible en palabras para ver el mundo, imaginarlo y proyectarlo a corto, mediano y largo plazo. Hablo de algo que nace de la vida y de la relación con la práctica, que se llama liderazgo.

Y más adelante señalaba: *Necesitamos aguzar el oído y afinar el olfato para dotar a la prensa de los mejores cuadros, comprometerlos con la tarea de dirigir, crearles condiciones para que dirijan con valentía y soltura, fomentar que se conviertan en verdaderos agentes de cambio y no en poleas trasmisoras de las orientaciones de arriba.* UPEC (2013)

En el propio escenario del congreso de la UPEC, Miguel Díaz-Canell, Primer Vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros, sumaba otras cualidades que a su consideración deben portar los directivos:

Primero tiene que tener dispocisión; no tiene sentido que uno ocupe una responsabilidad a regañadientes, incluso aunque no te guste ocupar la responsabilidad, pero tienes que verla como un sentido del deber, de la necesidad, de lo que puedes aportar. Por lo tanto, disposición es lo primero en el trabajo de los cuadros. Lo otro es la sensibilidad por los problemas de la gente, un cuadro que no sea sensible por lo que pasa, y más en la prensa, no va a ser un cuadro capaz de orientarse en cuáles son esos problemas y esos temas de la población que tenemos que llevar a la prensa (...) Inquietud revolucionaria. Si uno no se inquieta con lo que anda mal, si uno no se inquieta con las cosas que pasan, si uno siempre no está preocupado con lo que hay que transformar, no se puede ser cuadro. Díaz-Canell Bermúdez (2013)

Exigencia, osadía, profesionalidad y creatividad, por solo citar algunas de ellas, son cualidades imprescindibles en los directivos de los medios. De ellos depende en gran medida el desarrollo eficiente de las prácticas periodísticas, actividad de la cual depende la información consecuente de nuestro pueblo.

Portarlas, significa ayudar a renovar el periodismo mediocre desde la dirección y atribuirle a la prensa cubana las características que plasmaba nuestro apóstol cuando

expresaba: la prensa debe ser coqueta para seducir, catedrática para explicar, filósofa para mejorar, pilluelo para penetrar, guerrero para combatir. Debe ser útil, sana, elegante, oportuna, valiente en cada artículo. Debe verse la mano enguantada en que lo escribe y los labios sin manchas que lo dictan (...) Tomado de Revista Enfoque (2013)

Por ello, para perfilar el camino que debe seguir nuestro sistema de medios, ha de perfeccionarse en primer lugar el trabajo de los cuadros. Quienes dirijan deben ser portadores de un mayor conocimiento de la actividad que realizan, pues intercambiar con los periodistas requiere del acercamiento a la labor de la prensa, sobre todo a la hora de emitir una correcta evaluación de desempeño o destinar diversas tareas.

Apoyados en una certera información, los directivos tienen la responsabilidad de decidir lo que se publica o no en su órgano de prensa, cuestión por la cual estas personas necesitan de una constante superación para convertirse en referente ante su colectivo de trabajadores.

Una visión crítica a las problemáticas relacionadas con la actividad de dirección en los medios, concierne no solo a los directivos de Holguín, sino a cualquier directivo de medios de todo el país. La virtud de ostentar cualidades, que identifiquen y organicen la labor de la prensa, garantizará una vanguardia periodística que marque el paso.

CONCLUSIONES

1. La dirección es arte y es ciencia, demostradas en el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización para lograr determinados objetivos. La dirección periodística, por su parte, es el proceso activo y consciente de planificación, organización, liderazgo y control, respaldado por una amplia y profunda información y dominio de las prácticas periodísticas, con el propósito de hacer cumplir la política informativa en correspondencia con las particularidades de cada medio.
2. La presencia en los medios de prensa provinciales de directivos sin formación periodística no favorece el desarrollo del ejercicio de la profesión; sin embargo, los periodistas no tienen disposición ni cuentan con la preparación para asumir cargos de dirección, lo que evidencia la presencia de una inadecuada Política de Cuadros.
3. Los desafíos actuales relacionados con las prácticas periodísticas exigen del cuadro de la prensa un amplio conocimiento de la profesión, dígame dominio de las rutinas e ideologías profesionales, que le permitan gestionar de modo eficaz los procesos comunicativos, como actividad mediada constantemente por fuerzas internas y externas a la institución que dirige. Tal exigencia debe estar acompañada de una serie de cualidades que complementan su actuación como directivo de un medio de prensa socialista.

RECOMENDACIONES

1. Encargar a la UPEC provincial, de conjunto con el Departamento de Periodismo de la Universidad de Holguín, el desarrollo de cursos sobre Técnicas de dirección del Periodismo.
2. Proponer a los directivos de los medios el rediseño de su Política de Cuadros encaminada a fortalecer la selección y preparación de la reserva.
3. Sugerir a la Carrera de Periodismo la inclusión en el currículo básico o propio del actual plan de estudios, de la asignatura Taller de Técnicas de Dirección Periodística.
4. Insertar a los directivos de los medios en los cursos de superación que se imparten en el Departamento de Periodismo, por ejemplo matricular en los módulos de la especialidad contemplados dentro de la Maestría en Comunicación Social con mención en Periodismo.
5. Considerar los resultados de la presente investigación como material de estudio de la Asignatura Taller de Técnicas de Dirección Periodística.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, T. (5 de abril de 2014). Entrevista Oficial. (R. R. Río, Entrevistador)
2. Almeida, Y. (3 de diciembre de 2013). Organización del grupo de los periodistas. (R. R. Río, Entrevistador)
3. Alonso, M. M., & Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en comunicación Social*. La Habana: Pablo de la Torriente Brau.
4. Baldoni, J. (2003). *Los Secretos de Comunicación de los Grandes Líderes*. Estados Unidos: McGraw-Hill Trade.
5. Castro Ruz, F. (1962). *Discurso pronunciado en el acto de conmemoración del 13 de marzo*. La Habana: Obra Revolucionaria.
6. CEGEM. (2010). *Dirección o Liderazgo*. Holguín: Centro de Estudios de Gestión Empresarial "Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya".
7. Cervantes Barba, C. (1996). *Construcción primaria del acontecer y planeación de la cobertura informativa. Propuesta metodológica para su estudio*. México: Universidad de Guadalajara.
8. Codina Jiménez, A. (s/f). *10 Habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo?* La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección.
9. Comellas, J., & Sánchez, M. (2005). *De frente al laberinto y sin el hilo de Ariadna*. La Habana: Tesis de Licenciatura en Periodismo Universidad de La Habana.
10. Comité Central del Partido. (2011). *Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba (Limitado) Proyecto documento base*. La Habana: Editora Política.
11. Cruz Bermúdez, J. L. (10 de marzo de 2014). Entrevista Oficial . (R. R. Río, Entrevistador)
12. Cuba, M. d. (1996). *Código de ética de los cuadros del Estado Cubano*. La Habana: Consejo de Estado.
13. de León Vázquez, S. (2004). *Prácticas Periodísticas en Aguascalientes: estructuras de interpretación para acercarse al acontecer*. México: Universidad de Guadalajara.
14. Díaz-Canel Bermúdez, M. (2013). *Discurso de Miguel Díaz-Canel Bermúdez, en la clausura del IX Congreso de la UPEC* . La Habana: UPEC.
15. Dr. García Fleites, A. O., & Lic. Machado Noa, N. (2011). La eficiencia de la dirección: un enfoque para su evaluación. *Folletos gerenciales*, 11.
16. Elizalde, R. M. (11 de noviembre de 2013). (R. R. Río, Entrevistador)
17. Fenández, A. (3 de diciembre de 2013). Organización del órgano de prensa. (R. R. Río, Entrevistador)
18. Fonseca Romero, M. E. (2007). *El liderazgo, e inteligencia emocional arma eficaz en logros de la dirección eficiente*. Holguín, Holguín, Cuba.

19. Gaceta Oficial de la República de Cuba. (2007). *Decreto- Ley 196 Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno*. La Habana: Ministerio de Justicia.
20. García Lobaina, Y. (2012). *Las herramientas del Periodismo de Investigación en el semanario ¡ahora! y la actualización del modelo económico cubano*. Holguín: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
21. García Luis, J. (2013). *Revolución, Socialismo, Periodismo. La prensa y los periodistas cubanos ante el siglo XXI*. La Habana: Pablo de la Torriente.
22. García Vidal, G. (s/f). *Administración. Una contribución epistemológica*. Holguín: Centro de Estudios de Gestión Empresarial.
23. Guaspe Breff, G. (2011). *La práctica periodística especializada de temática medioambiental en el noticiero "Actualidades", de Moa TV*. Holguín: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
24. Heredia, M. (6 de diciembre de 2013). Organización del trabajo en el telecentro provincial TeleCristal. (R. R. Río, Entrevistador)
25. Hernández Pérez, K. (2011). *Surgimiento y evolución histórica del sitio www.radioangulo.cu*. Holguín: Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".
26. José Canel, M., & Sánchez-Aranda, J. J. (1999). *La influencia de las aptitudes profesionales del periodista español en las noticias*. España: Universidad de Navarra. Departamento de Comunicación Pública.
27. López León, M. (4 de diciembre de 2013). Organización del trabajo de la emisora provincial. (R. R. Río, Entrevistador)
28. Martín Serrano, M. (1993). *Producción Social y Comunicación*. Madrid: Alianza Editorial.
29. Martorell Moltó, A. (5 de noviembre de 2013). Entrevista Oficial. (R. R. Río, Entrevistador)
30. Merayo Pérez, A. (s/f). *Valores profesionales y sentido de la profesión periodística*. Murcia: Universidad Católica de Murcia.
31. Moltó Martorell, A. (2013). *Informe Central del IX Congreso de la UPEC*. La Habana: UPEC.
32. Moreira, A. (6 de diciembre de 2013). Organización del trabajo de los periodistas. (R. R. Río, Entrevistador)
33. Naya, Z. (2003). *De los media a la red (rutinas productivas e ideologías profesionales en los periódicos digitales cubanos)*. La Habana: Tesis de Licenciatura Facultad de Comunicación Universidad de La Habana.
34. Ortega, F., & Humanes, M. L. (s/f). *Periodistas del Siglo XXI. Sus motivaciones y expectativas profesionales*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid; Universidad de Salamanca.

35. Ortíz del Toro, R. (2013). *Sistema de intervención organizacional para la optimización de las prácticas periodísticas en la emisora provincial "Radio Angulo"*. Holguín: Universidad de Holguín.
36. Peña Herrera, L. (2010). *Generalismo o Especialización: la manzana de la discordia en el centro de la práctica periodística de temática cultural*. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente Facultad de Humanidades.
37. Pérez Cruz, B. (10 de noviembre de 2013). (R. R. Río, Entrevistador)
38. Pino Acosta, M. E. (2010). *Apuntes para una caracterización sociológica y epistemológica de la administración*. Holguín: Centro de Estudios de Gestión Empresarial (Universidad de Holguín).
39. _____ (2010). *El ciclo directivo. La planeación. Los objetivos*. Holguín: Centro de Estudios de Gestión Empresarial "Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya".
40. Rodríguez Rodríguez, A. (5 de marzo de 2014). Entrevista Oficial. (R. R. Río, Entrevistador)
41. Rodríguez, H. (4 de noviembre de 2013). Entrevista Oficial. (R. Rosales, Entrevistador)
42. Rojas Rojas, A. (10 de abril de 2014). Entrevista Oficial. (R. R. Río, Entrevistador)
43. Rojas, A. (5 de mayo de 2014). Entrevista Oficial. (R. R. Río, Entrevistador)
44. Rosales Ortíz, R. (1997). *Estilos de dirección y clima organizacional*. La Habana: Ciencias Sociales.
45. Stoner, J. (1993). *Administración*. Estados Unidos.
46. Suárez Castillo, G. (2006). *La responsabilidad periodística, límite legítimo al ejercicio profesional*. Bogotá, Colombia: Universidad de La Sabana.
47. Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. La Habana: Félix Varela.
48. UPEC. (2013). Debate inteligente, exigente, no complaciente, revolucionario y comprometido. *Enfoque, Edición extraordinaria*, 19.
49. Valbuena de la Fuente, F. (s/f). *Teoría profesional sobre la actividad periodística (III)*. Madrid: Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense de Madrid.
50. Zayas Miranda, E. (2009). *Material de apoyo bibliográfico para la asignatura de Administración de la maestría en Dirección*. Holguín: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

ANEXOS

Anexo # 1: Guía de entrevista en profundidad

Como instrumento de investigación científica, la entrevista en profundidad se realizará a las estructuras de dirección de los tres medios de prensa provinciales, funcionarios del Partido, así como a directivos del gremio en el país para analizar el objeto y el campo de estudio.

Cuestionario para directivos de la UPEC en el país:

1. En el pasado Congreso de la UPEC Raúl Garcés reflexionaba en sus *Siete tesis sobre periodismo en Cuba*, acerca de que un alto por ciento de los directivos de los medios de comunicación en el país no eran graduados de la profesión. ¿Cómo influye este particular en el desarrollo de las prácticas periodísticas?
2. ¿Quién designa a los directivos de los medios de prensa?
3. ¿Qué tipo de preparación reciben estas personas para ocupar cargos de dirección?
4. En los medios de prensa se observa que en ocasiones los periodistas no tienen disposición para ocupar cargos de dirección. ¿Cuál usted considera sean las causas de esta problemática?
5. A su juicio, ¿qué cualidades deben tener los directivos de un órgano de prensa?

Cuestionario para directivos de los medios provinciales:

1. ¿Qué valoración tiene usted de la eficacia de la labor informativa?
2. ¿Cómo influye la actividad de dirección en el buen desempeño de las prácticas periodísticas del medio?
3. ¿Qué temas relacionados con la labor periodística son más recurrentes en los análisis de los consejos de dirección?
4. ¿Cómo confecciona los planes de trabajo en función de la labor periodística?
5. ¿Cómo se organiza y se controla el trabajo periodístico?
6. ¿El no ser graduado de la carrera limita su desempeño a la hora de tomar decisiones relacionadas con las prácticas periodísticas?

7. ¿Qué elementos tiene en cuenta para conformar y preparar su reserva de cuadros?
8. En los medios de prensa se observa que en ocasiones los periodistas no tienen disposición para ocupar cargos de dirección. ¿Cuál usted considera sean las causas de esta problemática?
9. ¿Qué usted sugiere para motivar en las nuevas generaciones de periodistas el interés por la dirección?
10. ¿Qué opinión tiene del colectivo de periodistas que dirige?

Anexo # 2: Guía de Observación Científica

Como instrumento de investigación científica, se empleará con el objetivo de participar en los órganos colegiados de dirección existente en los medios para evaluar el vínculo director-periodista, así como en las reuniones de trabajo con el PCC.

Lugar: _____

Hora: _____

Fecha: _____

Tipo de reunión: _____

1. Si tenían un orden del día previamente repartido
2. Si se sigue el orden del día
3. Si se chequean los acuerdos de la pasada reunión
4. Si se comienza puntualmente a la hora prevista
5. Cantidad de personas presentes: _____
De ellas: Jefes _____ Subordinados _____

6. Duración de la reunión: _____

7. Quién inicia la comunicación mayoritariamente:
Jefes: _____ Subordinados: _____

¿Siempre los mismos?: _____ Participación de todos _____

8. Clima reinante:

___ Autoritario ___ Participativo

9. ¿Se respeta la palabra concedida?

10. ¿Hay respeto por las opiniones diferentes? ¿Se estimula el diálogo?

11. Las temáticas que se analizan están relacionadas con:

- Confección de la agenda mediática
- Planificación del transporte
- Obstáculos que presentan los periodistas para desarrollar su trabajo
- Análisis de trabajos periodísticos
- Planificación del trabajo de la semana
- Análisis del impacto en la población de trabajos publicados

12. Si se toman acuerdos para chequear en la próxima reunión

Anexo # 2.1: Resumen de la Observación Científica

Durante el desarrollo de la observación científica se visitaron las reuniones de reporteros en el semanario *jahora!* y las mesas editoriales del telecentro provincial **Tele Cristal**. Además de los Consejos Editoriales de los tres medios provinciales, así como los Consejos de Dirección.

Otro de los espacios visitados fue la reunión que realiza el Departamento Ideológico del Partido Provincial semanalmente con los directivos de los medios de prensa.

A continuación se ofrece una caracterización general de los aspectos más representativos de estas reuniones.

Reunión de reporteros y mesas editoriales:

Este tipo de reunión se realiza de forma semanal en el semanario y en la televisión, no siendo así en la emisora provincial Radio Angulo, en la cual se realiza un Consejo Editorial quincenalmente. Es necesario aclarar que en el caso del semanario esta se realiza con todos los periodistas y en la televisión se conforman equipos que varían todas las semanas, de forma tal que finalizado el mes el 100% de los periodistas asistan a la mesa.

- Ambas presentan como objetivo dar seguimiento a los trabajos orientados y asignar otros, es decir, conformar la agenda mediática.
- Carecen de un orden del día previamente establecido y que conozcan los participantes.
- No se chequean ni se toman acuerdos.
- Se valoran los obstáculos de los periodistas para culminar los trabajos orientados.
- De manera general predomina un clima participativo en el cual se estimula el diálogo.
- El jefe inicia la conversación mayoritariamente.
- Se respeta la palabra concedida.
- Los periodistas en ocasiones hablan al mismo tiempo interrumpiendo la reunión.

- Se pudo constatar que los periodistas carecen de una autoplanificación mensual para desarrollar su trabajo
- Se discuten las orientaciones del Partido para la semana.

Consejos Editoriales

Los Consejos editoriales se realizan de forma semanal en el semanario *jahora!*, de manera mensual en el telecentro provincial y quincenalmente en la emisora provincial y tiene como objetivo esencial evaluar las líneas temáticas a publicar durante ese período. Además se destacan los trabajos de mayor calidad y se evalúa el impacto de los trabajos publicados

- De forma general se cuenta con un orden del día previamente establecido.
- Las principales deficiencias se constataron en la emisora provincial Radio Angulo, relacionada con la organización de la reunión, observándose desorden pues los periodistas realizaban otras tareas como revisar el Facebook, hablar entre ellos o salir de la reunión mientras la Jefa de grupo orientaba las actividades.
- Se evidenció falta de autoridad en la Jefa de grupo pues los periodistas opinaron que le faltaba poder de decisión y que en ocasiones los directores de programas tienen más autoridad que ella.
- Se escuchan los criterios de los periodistas.
- En el caso de **Tele Cristal** se realiza un plan de acciones para el próximo mes y se dan las orientaciones de La Habana, además de analizar el trimestre.
- De forma general los periodistas proponen temáticas relacionadas con su sector.
- Se evalúa de conjunto la intencionalidad de los trabajos periodísticos.
- Todos participan de forma voluntaria.

Consejos de Dirección

- Los Consejos de Dirección por su parte están previamente organizados y los participantes conocen de antemano el orden del día.
- Se chequean los acuerdos de la reunión anterior y se levanta un acta.
- Predomina un clima participativo.

- Participan los representantes de las organizaciones políticas como son la UPEC, la UJC, el PCC y el Sindicato, además del administrador del centro en caso de requerirlo.
- Se respeta la palabra concedida.
- Las temáticas relacionadas con el quehacer periodístico que se analizan son:
 - Análisis de las evaluaciones de los periodistas, sometidas a aprobación por el consejo.
 - El balance territorial.
 - Los movimientos de cuadros.
 - El presupuesto económico.
 - Las orientaciones llegadas del Partido.

Este consejo cuenta por lo general con la presencia de un funcionario del Comité Provincial del Partido.

Reuniones de orientación de los medios con el Partido

- Se realiza de forma semanal y presenta como objetivo principal en de orientar a los medios los intereses del Partido para publicar en la semana.
- Participan los directivos de los medios provinciales de comunicación y Alexander Rojas, Funcionario del Comité provincial del Partido que atiende la prensa.
- Por lo general participa algún invitado de un organismo o institución que también da a conocer algunas de las actividades más importantes-
- La reunión carece de un orden del día previamente establecido.
- No se chequean ni se toman acuerdos.

Anexo # 3: Encuesta a periodistas



El siguiente cuestionario forma parte de la Tesis en opción al título de Licenciado en Periodismo que realiza la estudiante Rocío Rosales del Río, sobre la actividad de dirección en los medios de prensa holguineros.

Como instrumento de investigación científica, pretende compilar información sobre la influencia de la actividad de dirección en el desarrollo de las prácticas periodísticas, así como revelar las cualidades que en su consideración han de poseer los directivos de su medio. Se le agradece de antemano la colaboración.

Medio al que pertenece: _____

Graduado de periodismo: ____ SÍ ____ NO

1. ¿Cómo le gustaría que fuera su director?

_____	_____
_____	_____
_____	_____

2. De las siguientes características, cuáles distinguen el trabajo de dirección en su medio:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Liderazgo | <input type="checkbox"/> Desmotivación |
| <input type="checkbox"/> Responsabilidad | <input type="checkbox"/> Ética |
| <input type="checkbox"/> Deshonestidad | <input type="checkbox"/> Incompetencia |
| <input type="checkbox"/> Ejemplaridad | <input type="checkbox"/> Preparación |
| <input type="checkbox"/> Exigencia | <input type="checkbox"/> Destreza humana |
| <input type="checkbox"/> Extrema exigencia | <input type="checkbox"/> Carácter |
| <input type="checkbox"/> Empatía | <input type="checkbox"/> Falta de profesionalidad |
| <input type="checkbox"/> Respeto a la diversidad de criterios | <input type="checkbox"/> Visión amplia |

3. ¿Tienes disposición para ocupar cargos de dirección? SÍ_____ NO_____

a) Si su respuesta es negativa marque alguna (s) de las siguientes causales:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| _____ Bajos salarios | _____ Falta de preparación como directivo |
| _____ Falta de respaldo jurídico | _____ Para no distanciarme del quehacer periodístico |
| _____ Miedo a las responsabilidades | _____ Para no buscarse problemas con sus compañeros |
| _____ Temor a las críticas | |
| _____ Falta de autoridad | |
| _____ Otras _____ | |

4. ¿Cree usted tener condiciones para asumir cargos de dirección?

_____ SÍ _____ NO

¿Por qué?

5. ¿Qué vías utiliza su jefe inmediato para controlar el trabajo periodístico?

- _____ revisa los trabajos periodísticos
- _____ visita las áreas de trabajo
- _____ se reúne con el colectivo de periodistas
- _____ revisa el cumplimiento de las tareas de la semana
- _____ chequea los acuerdos adoptados en las reuniones
- _____ realiza despachos personales
- _____ Otras _____

6. En estudios realizados por la UPEC se comprobó que en el país un alto porcentaje de los directivos de los medios no son periodistas. ¿Considera que esto influye en el desarrollo de las prácticas periodísticas?

SÍ_____ NO_____

a) Cómo lo afecta en el desempeño de su profesión

Anexo #4 Gráfico de disposición para asumir cargos



El 82% de los periodistas encuestados no posee disposición para ocupar cargos de dirección en su medio.

Anexo #5 Autoevaluación de las condiciones que poseen los periodistas para asumir cargos de dirección



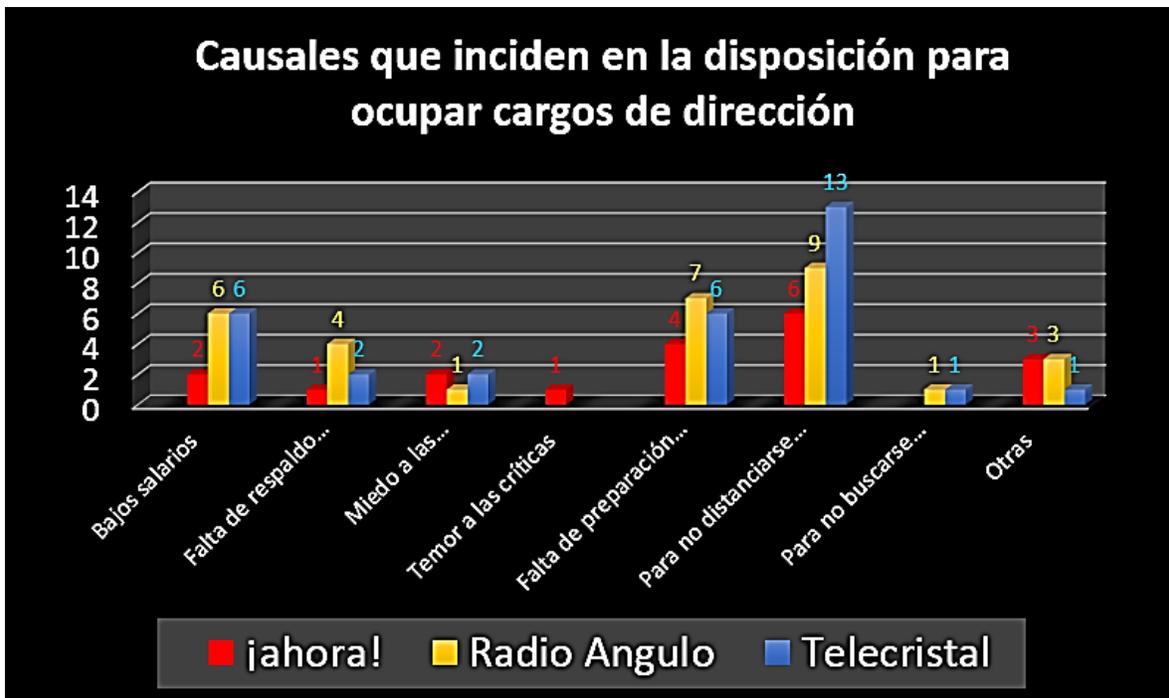
El 75% de los periodistas encuestados coincide en no tener la preparación necesaria para asumir cargos de dirección en su medio.

Anexo #6 Gráfico de Balance de la influencia de directivos no periodistas en el desarrollo de las prácticas periodísticas



El 84% de los periodistas encuestados considera que el hecho de ser dirigidos por profesionales de otras especialidades, sí afecta el desarrollo de las prácticas periodísticas.

Anexo #7: Causales que inciden en que los periodistas no deseen ocupar cargos de dirección



Anexo #8: Estructuras de dirección periodística de los medios



Anexo #9: Guía para grupo de discusión

Como instrumento de investigación científica, la dinámica de grupo será indispensable para conocer la influencia de la actividad de dirección en el desarrollo de las prácticas periodísticas y analizar las cualidades que deben tener los directivos de instituciones mediáticas. Se realizará en dos rondas: la primera con personas de experiencia que hayan ocupado cargos de dirección en el sector periodístico y la segunda con los jefes de información u otros directivos esenciales de los medios provinciales de comunicación.

1. Presentación (Moderador)

Se realizará una breve presentación de las personas que asisten a la reunión, así como del equipo de investigación.

2. Encuadre

Se le explicará a los presentes el objetivo fundamental de la cita y se plantearán las condiciones y normas de trabajo a las que se deben ajustar. No obstante, se negociará cualquier modificación propuesta por los miembros.

La forma de trabajo consistirá en un análisis grupal el cual tendrá como reglas básicas:

- ✓ Respeto a la diversidad de ideas.
- ✓ Participación voluntaria y sin necesidad de socializar experiencias íntimas.
- ✓ Discreción con los temas abordados en la reunión.

3. Debate General

A partir de un cuestionario que presenta el moderador se da inicio al debate el cual será una vía propicia para encontrar aspectos comunes y divergentes a través de la interacción discursiva.

Cuestionario:

- a) ¿Cuáles son las motivaciones que le han conducido a ocupar cargos de dirección en el sector periodístico?

- b) En los medios de prensa se observa que a veces los periodistas no tienen toda la disposición para ocupar cargos de dirección ¿Cuáles usted considera que son las causas de este particular?
- c) Julio García Luis en su libro *Revolución, Socialismo y Periodismo* ofrecía como una de las pautas para un efectivo desarrollo de la prensa en Cuba, la necesidad de que los movimientos de los cuadros de prensa se consultaran con los periodistas del medio. ¿Qué opinión le merece?
- d) ¿Tienen en cuenta los directivos las competencias e ideologías profesionales de los periodistas en el momento de tomar decisiones y designar tareas?
- e) ¿Cómo puede influir la práctica de la dirección en la calidad de los mensajes periodísticos?
- f) ¿Qué cualidades deben primar en los directivos de los medios de comunicación?

4. Resumen, valoración de la sesión y cierre de la actividad

El moderador realiza un resumen de lo acontecido en la sesión y la investigadora hace una valoración de los posibles resultados de la dinámica grupal y cierra la actividad.