



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Facultad de Ciencias Sociales

TRABAJO DE DIPLOMA

EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN PERIODISMO

**PROPUESTA DE COMPETENCIAS
PROFESIONALES PERIODÍSTICAS PARA
LA DIRECCIÓN DE LOS EQUIPOS DE
PRENSA TELEVISIVOS**

Autora: Ivette Hernández Riesco

Tutor: Lic. Dagoberto Batista Ochoa

2014

DEDICATORIA

*A mi madre: por ser guía, mi luz, el ejemplo, la fuerza, mi voluntad, **mi todo**.
A ti, mami, porque gracias a ti me quedan fuerzas para seguir...*

AGRADECIMIENTOS

Llegar a un momento tan importante en nuestras vidas supone la participación de personas que de disímiles maneras han hecho posible este día. Buscar el mejor modo de agradecerles puede resultar a veces más difícil de lo esperado, pero siempre habrá qué decir a personas que han marcado nuestro camino con las mejores acciones y deseos. Para ustedes pocas son las palabras, pero infinita y eterna mi gratitud.

A los que amo y hoy ya no están... por ser mi inspiración.

A mi abuela Yoli, por dedicarme su vida. La mía nunca será suficiente para agradecer tu existencia...

A mi tita Arlenis y mi prima Susy, porque la distancia nunca será pretexto para separarnos...

A mi padre, por sus consejos y enseñarme a amar mi libertad.

A Pepín, por su amor de padre y su respeto.

A Lourdes, por su amor de madre, sus abrazos, su incondicionalidad. Mil gracias mamita!

*A Gelín, por la invitación que me cambió la vida aquel diciembre... Por regalarme ese corazón enorme, la confianza y el **amor. El mío eternamente para ti...***

A las familias Cobiellas y De la Calle, por hacerme una más, por el cariño... tenerlos es una dicha. Gracias por las bromas, los consejos, y mil veces gracias por el fruto de su unión.

A Charu, por tus cafés multifuncionales, por ser tan grande, mi niña, por ser de oro y estar para siempre en mi vida.

A Mendocillo, por la dicha de tenerte como amigo, por tu fidelidad, por los buenos momentos y por la gracia y el deseo de mejorar los malos... aquí estaremos siempre!

A Marialy, Yenny y Rodolfo, por ser mis cómplices y darme sus fuerzas, su sinceridad y su amistad incondicional.

A Ber, Grethell y Maricarmen, por estar cuando muy pocos se quedan y aguantarme, y más que eso, levantarme... los quiero!

A mi padrino, por el respeto y la buena fe.

A mi tutor Dagoberto, por ese derroche de talento y dulzura que lo hacen especial, por cada instante en que con tanto gusto enseña...

A Aníbal, por las tantas horas dedicadas, el apoyo y el respeto siempre... esta tesis tiene de ti.

A Juan Gabriel, por ser amigo, maestro, hermano... por guiarme siempre con la verdad por el mejor camino.

A Yurima y Dariana, por su amistad, su apoyo, sus consejos, por ese abrazo fuerte cuando más hace falta...

A Enrique Ajo, quien más que amigo y guía ha sido una escuela, con su enorme respeto y profesionalidad. Mi respeto, mi gratitud, y mi cariño eterno para usted.

A Frank Michel, por su ayuda constante y la genialidad. Gracias Micho!

A los trabajadores de Telecristal (Arcel, Marly, Abdiel, Mora, Grecia, Nery, Marisol, Angelito, Eylín, a los dos Vlady, Luis Granados y Luis Martínez, Carlos Fernández, Eddy, Oramas, Toti, Frank Batista, Melanio, Héctor Reyes, Armandito, Toca, Freddy, Roché, Aníbal, Algarín, Elvirita, Baby), que han permitido que aprenda de su experiencia, y me han dado, ante todo, su apoyo y respeto.

A Jaime Yoan, por confiar en mí al abrirme las puertas de VSD... y por su talento.

A Héctor Villar y Francisquito, por integrarme como una más en su equipo de trabajo en Canal Habana, por el cariño, la preocupación y el apoyo aun estando lejos.

A Yane, su Vlady y Rey, por sacarme de los apuros.

A Raúl Nogués y Daily Sánchez, por su ayuda a pesar de la distancia.

A los que han estado siempre

A todos, de corazón, Muchas Gracias.

RESUMEN

Al periodista en el medio televisivo, por su naturaleza eminentemente colectiva, no le basta con el manejo de las herramientas básicas de la profesión. Requiere además de un conjunto de habilidades y conocimientos que debe poner en función de dirigir a su equipo de trabajo, con el fin de unificar los intereses individuales de sus miembros y lograr exitosamente el objetivo que tienen en común: el material periodístico.

La presente investigación aborda esta temática teniendo en cuenta la importancia de las competencias profesionales para el desempeño del periodista, así como de las relaciones personales y profesionales que se establecen en su equipo de trabajo, y su influencia en la realización del material periodístico. Para ello se ha tomado como referencia el canal provincial Telecristal.

Finalmente presenta una propuesta de competencias profesionales periodísticas para la dirección de los equipos de prensa televisivos, basada en el diagnóstico de las principales deficiencias que muestran los periodistas de Telecristal en la dirección de su equipo de trabajo.

ABSTRACT

Televised journalism implies not only full domain of the basic tools that enable the journalist to put his/her profession into practice. It also requires a set of skills and knowledge that he/she must use in order to lead the work crews, with the goal of unifying the individual interests of its members and successfully achieve the common goal: the journalistic material.

This research deals with the aforementioned subject, taking into account the importance of the professional competences for the performance of the journalist, as well as the personal and professional relations that are established in the crew and their influence in the creation of the journalistic material. Provincial TV network Tele Cristal was used as a reference for that.

Finally, it presents a proposal of professional journalism competences for leading the TV press crews, based on the diagnosis of the main deficiencies the journalists in Tele Cristal have when it comes to leading crews.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y REFERENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.1 Antecedentes históricos de la labor del equipo de prensa en Telecristal.	7
1.2 Fundamentos teóricos que sustentan a las competencias profesionales periodísticas y al trabajo en equipo.	13
1.2.1 Fundamentos teóricos para el trabajo en equipo según la Psicología Social.	22
1.3 Rutinas productivas en el medio audiovisual.....	31
CAPÍTULO II: COMPETENCIAS PROFESIONALES PERIODÍSTICAS PARA LA DIRECCIÓN DE LOS EQUIPOS DE PRENSA TELEVISIVOS	38
2.1 Análisis de la labor del equipo de prensa en Telecristal.....	38
2.2 Propuesta de competencias profesionales periodísticas para la dirección de los equipos de prensa televisivos.....	57
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	72

INTRODUCCIÓN

Los medios de comunicación en el mundo tienen la misión de formar, informar y entretener al público que tiene acceso a ellos. Desde la creación de la imprenta hacia el siglo XV por el herrero alemán Johannes Gutenberg, hasta la popularización de Internet, han sido notables los cambios tecnológicos ocurridos, los cuales han influido el modo de hacer el periodismo. Esta marcada evolución es inevitable en un mundo que se desarrolla constantemente y que, por lo tanto, implica también cambios de pensamientos, actitudes y formas de trabajo.

Debido a lo anterior, se hace necesario complementar los conocimientos adquiridos en la formación como periodistas, con elementos que no se incluyen en el programa de la carrera, los cuales aseguran un mejor desempeño profesional.

El investigador Miguel Rodrigo Alsina sustenta la idea de que los mass media crean la realidad social a través de la divulgación de los acontecimientos construidos en su actividad discursiva. “El proceso de la construcción de la realidad depende enteramente de la práctica productiva del periodismo (...), los periodistas tienen un rol socialmente legitimado e institucionalizado para construir la realidad social como realidad pública y socialmente relevante.” (Alsina, 1989:30)

Los medios audiovisuales desempeñan un papel importante en la sociedad debido a la gran influencia que ejercen sobre la misma. A su vez, “(...) imponen un ritmo determinado a la exposición informativa, que para la comprensibilidad de la audiencia requiere una adecuación a la capacidad perceptiva, retentiva y ritmos de cansancio y recuperación de la capacidad atencional debido a la irrepetibilidad del mensaje”. (Jiménez, 2004)

El periodista al frente de un equipo de prensa televisivo funge como su director, lo cual requiere del dominio de recursos expresivos del lenguaje audiovisual, así como la aplicación de otras técnicas que le permiten guiar y desarrollar el

trabajo desde la investigación previa, hasta obtener el producto comunicativo final.

Los profesionales de la información en este medio se erigen en sujetos de la representación al realizar los trabajos periodísticos. Seleccionan los elementos a incluir en el material final, eligen y exponen a sus objetos de representación, de modo que el papel de director de su equipo de trabajo, se evidencia desde la colocación de la cámara en un punto específico, la selección de planos, hasta el proceso de montaje, en el que convergen realidades diferentes. Dichos conocimientos y su correcta aplicación son considerados como parte de las competencias profesionales que deben poseer los periodistas de la televisión.

Al indagar sobre la definición de competencias profesionales, los autores coinciden en precisar que estas agrupan un conjunto de habilidades, conocimientos, normas, hábitos, criterios, actitudes, aptitudes y principios éticos que rigen el modo en que el periodista se apropia de su realidad, y cómo la expresa a la sociedad a través de la realización de sus trabajos. Alsina expone que “la profesionalidad periodística se caracteriza sobre todo por el rol social de competencia comunicativa que se les atribuye a los periodistas en la producción de imágenes de realidad colectiva.” (Alsina, 1989:30)

Las competencias profesionales periodísticas constituyen una serie de elementos de carácter profesional, intelectual y subjetivo que coinciden en el oficio del periodista, e implican valores que estos deben poseer y exponer a la sociedad a través de los medios de comunicación.

Evidentemente el trabajo del periodista en el medio audiovisual depende no solo de la realidad social que este construye en imágenes a partir de sus conocimientos, procedimientos y conceptos; sino del modo en que sea capaz de guiar a su equipo de trabajo durante la realización del producto periodístico, teniendo en cuenta además las relaciones interpersonales que logre establecer.

Factores como las relaciones personales, el trabajo en equipo, así como la

preparación y capacidad que posee el periodista para dirigir a su equipo de prensa, son algunos de los aspectos que confluyen en este escenario, y no siempre son respetados, fomentados ni practicados.

De ahí la importancia que le concede la investigadora al estudio de las competencias profesionales periodísticas para la dirección de los equipos de prensa televisivos, en aras de perfeccionar el desempeño profesional de los periodistas.

A la presente investigación le anteceden otras como la Tesis en Opción al Grado de Máster en Ciencias de la Comunicación: Saber, hacer, cambiar: las competencias de los periodistas digitales cubanos, de la Lic. Adalys Ray Haynes, presentada en la Universidad de la Habana en el año 2009. Su aporte fue una sistematización teórica sobre las competencias profesionales que deben adquirir los periodistas para lograr un adecuado desenvolvimiento del periodismo digital en nuestro país.

En la provincia de Holguín también se han realizado investigaciones relacionadas con las competencias profesionales, como la Tesis en Opción al Título de Licenciado en Periodismo de Yohenia Grant Urgellés, quien elaboró una definición de las competencias profesionales específicas que deben caracterizar al futuro egresado de la carrera de Periodismo, así como sus correspondientes criterios de desempeño. Por su parte Diannelis Silva Ramírez, en su Trabajo de Diploma, realizó un análisis del comportamiento de las competencias profesionales de editores y reporteros que laboran en y para el sitio web www.ahora.cu.

Existe una diversidad de textos relacionados con los conocimientos que debe tener el periodista para ejercer su profesión en la televisión; sin embargo, es raro encontrar estudios específicos sobre las competencias profesionales para la dirección de los equipos de prensa en este medio, y ninguno atañe al canal provincial Telecristal.

Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación plantea como

problema científico: ¿Qué competencias profesionales debe poseer el periodista para dirigir un equipo de prensa televisivo?

Se declara como **Objeto de Investigación:** las competencias profesionales periodísticas, y como **Campo de Investigación Científico:** las competencias profesionales periodísticas en la dirección del equipo de prensa televisivo.

En consecuencia, el **Objetivo general** se orienta hacia la determinación de las competencias profesionales que debe poseer el periodista para dirigir a un equipo de prensa televisivo.

Para dar solución al objetivo propuesto, se responderán las siguientes

Preguntas científicas:

1. ¿Cuáles son los antecedentes históricos de la labor de los equipos de prensa en el canal provincial Telecristal?
2. ¿Qué referentes teóricos-metodológicos sustentan a las competencias profesionales periodísticas?
3. ¿Cómo se desarrolla actualmente la labor de los equipos de prensa en Telecristal bajo la dirección del periodista?
4. ¿Qué competencias profesionales debe poseer el periodista para dirigir a un equipo de prensa televisivo?

Por su parte las **tareas científicas** van dirigidas a:

1. Revelar los antecedentes históricos de la labor de los equipos de prensa en el canal provincial Telecristal.
2. Determinar qué referentes teóricos-metodológicos sustentan a las competencias profesionales periodísticas.
3. Diagnosticar cómo se desarrolla actualmente la labor de los equipos de prensa en Telecristal bajo la dirección del periodista.
4. Determinar las competencias profesionales que debe poseer el periodista para dirigir a un equipo de prensa televisivo.

Las tareas de investigación serán resueltas con el apoyo de los siguientes **métodos de investigación:**

De nivel Teórico:

1. Análisis – síntesis: permitió el análisis de los aspectos teóricos que fundamentan a las competencias profesionales periodísticas, el trabajo en equipo y las rutinas productivas en el medio audiovisual.
2. Histórico – lógico: facilitó comprender la historia y evolución de la labor de los equipos de prensa en Telecristal.
3. Inductivo – deductivo: posibilitó el estudio de aspectos específicos dentro del tema de investigación, tales como la formación profesional que poseen los periodistas que laboran en Telecristal, los conocimientos que deben poseer sobre los recursos expresivos del lenguaje audiovisual, y conocer algunos de los factores que constituyen deficiencias en su labor.

Del nivel Empírico:

1. Revisión bibliográfica o documental: empleado en la revisión de documentos como investigaciones científicas, libros y artículos digitales, relacionados con las competencias profesionales, el trabajo en equipo y las rutinas productivas, con el fin de obtener el sustento teórico de la investigación.
2. Encuesta: aplicada a miembros de los equipos de prensa con la finalidad de recopilar información sobre la labor que realizan, así como de conocer las características que a su consideración poseen los periodistas al dirigir los equipos de prensa de Telecristal.
3. Entrevistas a informantes claves y en profundidad: realizadas a profesionales experimentados en el ejercicio periodístico audiovisual, con el fin de obtener criterios basados en sus conocimientos y experiencia.

4. Observación participante: permitió la recopilación de información de primera mano, mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, y a través del registro sistemático de comportamientos o conductas manifiestas en los periodistas de Telecristal, durante el proceso de realización de sus trabajos periodísticos.

La diplomante considera pertinente aplicar como procedimiento metodológico la triangulación, con el objetivo de verificar las informaciones obtenidas, y llegar a conclusiones a partir de las fuentes consultadas, los resultados revelados por los métodos científicos empleados, además de las teorías analizadas.

El aporte de la investigación es la determinación de las competencias profesionales que debe poseer el periodista para dirigir a un equipo de prensa televisivo.

La presente investigación toma como referencia el canal de televisión provincial Telecristal, pero su propuesta puede estimarse congruente a las prácticas profesionales de cualquier medio audiovisual del país, teniendo en cuenta las características comunes de las actividades en dichos medios.

Posee además un carácter eminentemente cualitativo y cuenta en su estructura con introducción, desarrollo, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos, que complementan la información y los resultados obtenidos de la investigación.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y REFERENTES TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes históricos de la labor del equipo de prensa en Telecristal.

El desarrollo y la constante evolución tecnológica han impuesto a la televisión nuevos modos de realización. Varias generaciones han transcurrido desde esa que tuvo el privilegio de llenar su infancia con aquellas primeras imágenes de un medio que apenas comenzaba a andar, pero aun así se empeñaba en mostrar su validez comunicativa.

Hasta los años 50 aproximadamente, la televisión en el mundo había asumido los modos de realización de la radio, el cine y el teatro. En varias ocasiones utilizó los mismos equipamientos, técnicas y hasta los mismos reporteros, pues los profesionales de la información televisiva provenían casi en su totalidad de la radio. De hecho, los primeros programas informativos se componían muchas veces de una serie de noticias sin imágenes, por lo que bastaba con la información recopilada por los reporteros, apoyada en algunos casos por las imágenes obtenidas.

Cuba fue uno de los primeros países latinoamericanos en generar transmisiones televisivas. Inaugurada oficialmente el 24 de octubre de 1950 por Gaspar Pumarejo¹ con las transmisiones de Unión Radio TV Canal 4², la televisión fue ganando espacio. Posteriormente salieron al aire otros canales y se crearon varias televisoras incluyendo dos locales, una en La Habana y otra en Camagüey. Iniciaba así una etapa de constante quehacer, aparejado a

¹ Gaspar Pumarejo fue un popular conductor de radio que devino empresario de los medios de comunicación masiva.

² Este fue el primer canal de televisión cubano y salió al aire por primera vez en la propia casa de su fundador, Gaspar Pumarejo, ubicada en Mazón y San Miguel, donde actualmente se encuentra el Canal Habana.

inevitables transformaciones que marcaron su historia no solo en función de una nueva sociedad a partir del triunfo revolucionario, sino del constante desarrollo estructural tecnológico y organizacional al que este medio no ha estado ajeno.

La función comercial de los medios y la presencia de la publicidad en los espacios televisivos fueron desterradas con el triunfo de la Revolución Cubana en enero de 1959. La televisión emergente se trazó como objetivo esencial velar por el bienestar del pueblo y reflejar sus conquistas con toda la carga épica de aquellos años. Bajo las nuevas circunstancias y medidas de beneficio popular adoptadas, fue creado el 24 de mayo de 1962 el Instituto Cubano de Radiodifusión (ICR)³, con el objetivo de organizar y dirigir las emisiones de radio y televisión en todo el país.

Como parte de las primeras medidas adoptadas por la estrategia del gobierno revolucionario para la televisión, estuvo la ampliación de las coberturas informativas a toda la Isla. El proceso se llevó a cabo paulatinamente teniendo en cuenta las capacidades de adquisición de equipamiento, así como la preparación del personal apto para cumplir con las tareas.

El primer canal regional creado fue Tele Rebelde, fundado en 1968. En sus inicios cubría solo la región de la provincia de Oriente, conformada actualmente por los territorios de Guantánamo, Santiago de Cuba, Granma, Holguín y Las Tunas.

No obstante durante la década del sesenta la provincia de Holguín ya tributaba información a la programación transmitida desde La Habana, incluso tiempo antes de que se convirtiera en corresponsalía de Tele Rebelde.

El responsable de dicho proceso y encargado de hacer llegar hasta La Habana información sobre el acontecer holguinero fue el fotógrafo Luis Tolosa Acuña,

³ Denominado Instituto Cubano de Radio y Televisión a partir de 1975.

quien años más tarde, con la fundación de la televisión en Holguín, se convirtió en corresponsal de Tele Rebelde.

Para ello grababa las imágenes con una cámara fílmica silente que utilizaba una película de 16mm, y se apoyaba en periodistas de la radio para la redacción de los textos. El siguiente paso era hacer llegar hasta la capital el texto y la cinta con las imágenes, los cuales eran enviados junto con la hoja de corte en ómnibus mediante un convenio que existía con la empresa de transporte. Una vez en la Habana el material enviado era recogido y transmitido por la televisión nacional.

Por esos años, surgió la idea de fundar un telecentro en Holguín luego de la creación de la Escuela de Capacitación del Instituto Cubano de Radiodifusión⁴ en esta ciudad. Aquellos fueron años de constante esfuerzo dado que el estudio de televisión, a diferencia de otros, resultó un proyecto concebido y desarrollado en gran medida por sus futuros trabajadores. Fue así que aquel 5 de diciembre de 1976 se vio en pantalla la imagen de una programación local realizada y transmitida desde esta ciudad, encargada de llevar al pueblo holguinero información sobre su realidad.

Luego de dos años de intenso trabajo, apoyados en especialistas de Santiago de Cuba y La Habana, comenzó la vida activa del telecentro el 30 de septiembre de 1978 con una programación diseñada sobre la base de sus recursos humanos y tecnológicos, a través de la señal del canal 5: Tele Rebelde. A partir de entonces quedaba establecida una programación televisiva regular en Holguín.

La programación amplió sus proyecciones en 1980 con el incremento de la labor informativa, que hasta entonces era realizada por un pequeño grupo de reporteros y camarógrafos cinematográficos. Estos asumieron la responsabilidad de desarrollar una difícil gestión reporteril, y preparar

⁴ Creada con el objetivo de favorecer la superación de los trabajadores de los medios de comunicación mediante cursos de capacitación.

despachos noticiosos que se transmitían 2 ó 3 veces por semana a través del Noticiero de Televisión Oriental, de Santiago de Cuba.

El telecentro holguinero creó además una redacción central informativa entre cuyas funciones estaba la transmisión de reportes periodísticos con las actualidades noticiosas de Holguín y Las Tunas para toda la nación.

Luego de un intenso trabajo de montaje, ajustes y pruebas realizadas previamente, el 2 de octubre de 1982 salió al aire la Revista Informativa *Holguín de 5 a 6*, espacio que reflejaba de la identidad y cotidianidad de esta zona del país.

La labor del equipo de prensa durante esos años había tenido que superar un gran reto, teniendo en cuenta la extensa área geográfica en las que debían realizar sus coberturas, así como las condiciones tecnológicas con que se contaba en aquella época.

El pequeño grupo de trabajo estaba integrado por el periodista, un camarógrafo, un grabador editor, y un chofer que fungía además como asistente técnico. Pero... ¿cómo funcionaba?

Cada periodista atendía un sector específico (salud, economía, educación, etc) y la planificación de las coberturas se hacía teniendo en cuenta los planes individuales entregados por ellos, así como las afectaciones enviadas por el Comité Provincial del Partido Comunista de Cuba. Una vez organizado el plan de trabajo, se conformaba el equipo de prensa que intervendría en cada trabajo.

Según afirma Magalis Pupo, periodista fundadora de Telecristal, *“el reportero sabía previamente el objetivo de su trabajo, lo cual le permitía preparar a su equipo y hacerle saber qué quería específicamente, de modo que cada miembro cumpliera con su tarea desde su especialidad, en función de dicho objetivo”*.

El hecho de dominar las temáticas relacionadas con su sector era un factor que agilizaba el proceso de realización del material periodístico, pues le permitía al reportero redactar el texto del trabajo mientras regresaban de la cobertura.

Durante la cobertura el camarógrafo grababa las imágenes necesarias, recreándolas con planos y movimientos de cámara determinados que consideraba oportunos, tomando en cuenta además las sugerencias que previamente le planteara el periodista.

El grabador era el encargado de llevar sobre su espalda una mochila que contenía los aditamentos para la grabación del audio conectados a la cámara, lo cual en ocasiones dificultaba el trabajo del camarógrafo debido a que tenían que desplazarse juntos. El chofer, por su parte, brindaba asistencia técnica al equipo, y se desempeñaba además como luminotécnico.

Luego del proceso de grabación el siguiente paso era la edición del trabajo. Una vez llegados a la televisión, el editor se encargaba de seleccionar los planos que conformarían el montaje del trabajo periodístico final.

Un aspecto muy importante que caracterizaba a los equipos de prensa en aquellos años era la complicidad de sus miembros, las buenas relaciones que establecían entre ellos, el respeto, los deseos de crear y hacer a pesar de la complejidad que pudiera entrañar la realización de los trabajos, señaló Jorge Luis Dánger, fundador de Telecristal ya jubilado.

A pesar de que cada miembro del equipo tenía definida su misión, con el transcurso de los años y los cambios tecnológicos, estas fueron modificándose de acuerdo con las nuevas exigencias y condiciones materiales.

Al iniciarse la televisión en Holguín se contaba con una tecnología muy precaria. Como se ha mencionado anteriormente la primera cámara utilizada en esta ciudad con esos fines fue una cinematográfica de 16mm, la cual tenía como ventaja su fácil transportación, sin embargo no era posible la grabación del sonido sincrónico.

Lo anterior complejizaba el proceso de edición. Para lo cual, las cintas fílmicas debían ser reveladas en laboratorios creados con este fin, y editadas en máquinas Nex, antes de ser publicadas. De modo que la inmediatez era escasa.

A finales de los años 70 comenzaron a aparecer las cámaras portátiles, y la edición se hacía de forma lineal analógica. Posteriormente fueron introducidas nuevas cámaras que tenían incorporadas un *recorder*, o sea, una máquina para la grabación sincrónica de audio y video.

Desde entonces al presente, la grabación se ha realizado en varios formatos de videocasete, entre los que figura el Video Tape, el U-matic (BVU 200, BVU 220, BVU 400 y BVU 880). Fue utilizado además el DVC-Pro y el Avid en dos versiones, una más antigua y otra moderna que entró a Telecristal a inicios de la pasada década. La edición fue a partir de entonces analógica no lineal.

A comienzo de los años 80 una notable evolución tecnológica mejoró las condiciones de la programación. Fueron montados una sala de control máster, de tele cine, nuevos cubículos para la edición y transmisión de video tape, y se incorporó además un equipo de control remoto y el equipamiento necesario para emisiones a color.

Estos cambios tecnológicos significaron nuevos retos para los periodistas y miembros de los equipos de prensa que allí laboraban, pues conllevaron a una mayor especialización, a nuevos ritmos de producción informativa, y exigían a la vez profesionales más capacitados y competentes.

El estudio formó parte del canal nacional Tele Rebelde desde enero de 1983 hasta abril de 1986, y finalmente el 16 de abril de ese año los estudios holguineros de televisión se identificaron con el nombre de Tele Cristal, conformándose así como un telecentro territorial integrado a la cadena nacional.

Hoy día la televisión holguinera no se parece mucho a la de aquellos años. Ha cambiado la tecnología, el lenguaje empleado, las técnicas de producción y realización, transformaciones que han aumentado las exigencias profesionales de los que laboran en ella. No obstante a pesar de estos cambios en la tecnología y las rutinas profesionales, la cohesión del equipo de prensa y el papel de líder del periodista continúan siendo pilares definitorios para el ejercicio eficaz del periodismo.

1.2 Fundamentos teóricos que sustentan a las competencias profesionales periodísticas y al trabajo en equipo.

El término competencias tiene sus antecedentes en la constante especialización a que se han visto sometidas diversas profesiones. Con el decursar de los años ha sido objeto de numerosas teorizaciones, por lo cual se han ofrecido distintos enfoques y conceptos que abarcan campos de otras ciencias como la Psicología, la Filosofía y la Pedagogía.

El concepto tiene sus orígenes en el mercado laboral, y es definido como la capacidad efectiva de desarrollar exitosamente una actividad laboral identificada.

Fue introducido en el campo académico en el año 1957, por el lingüista y filósofo estadounidense Noam Chomsky al hablar de competencia lingüística. Posteriormente, en 1972, Dell Hymes acuñó el término competencia comunicativa dentro de la enseñanza del lenguaje. Ambos estudiosos establecieron puntos en común a partir de las características del conocimiento, y su relación con el contexto en que se desenvuelve el sujeto en su actuación.

Por su parte el alemán Heinrich Roth, en el año 1971, definió el término competencia en relación con la motivación como habilidad individual y disposición para la acción.

Numerosos investigadores han ofrecido definiciones relacionadas con las competencias, de las cuales se han seleccionado para la presente investigación las que más conciernen a esta teniendo en cuenta su objeto de estudio.

Barraycoa y Lasaga (2009:33) indican que adentrarse en el concepto de competencia es una labor ardua y compleja debido a que comprende múltiples aspectos que abarcan desde rasgos de la personalidad, hasta conocimientos técnicos.

El Parlamento Europeo, dentro del Marco Europeo de Cualificaciones para el Aprendizaje Permanente, definió el término competencia como la demostrada capacidad para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales y metodológicas, en situaciones de estudio o de trabajo y en el desarrollo profesional y personal. (Sánchez, 2010).

Según Paipa y Parra (2010:10) la competencia supone la combinación de tres elementos: el primero hace referencia al dominio de conocimientos, que al mismo tiempo reclama el desarrollo de una habilidad o una serie de habilidades que se desprenden de los conocimientos y finalmente la existencia de una situación concreta en donde se pueda manifestar la competencia como tal.

La competencia profesional está relacionada con el saber-hacer en un momento determinado, a partir de los conocimientos disciplinares que posea la persona, así como de su suficiencia y responsabilidad para desarrollar cualquier acción relacionada con su profesión.

Cuando las competencias se aplican al mundo profesional, estas adquieren unas determinadas peculiaridades que describen Barraycoa y Lasaga (2009:35):

- La competencia se somete a los objetivos de producción y calidad de las organizaciones.

- La potenciación de las competencias depende en buena medida de los procesos formativos en el ámbito universitario.
- La consolidación de las competencias se logra en el marco de la experiencia laboral.
- Los niveles de competencias condicionan los procesos de selección y de ascenso en la organización.
- La adquisición y mejora de competencias se somete a un proceso de revisión y adaptación en función del entorno cambiante.

Vinculado también al estudio del mercado del trabajo, Echeverría (2001:44) afirma que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer su propia actividad laboral, resuelve los problemas de forma autónoma y creativa y está capacitado para colaborar en su entorno laboral y en la organización del trabajo.

Por su parte Emilio Ortiz (2001) define las competencias profesionales como:

“Aquellas cualidades de la personalidad que permiten la autorregulación de la conducta del sujeto, a partir de la integración de los conocimientos científicos, las habilidades y las capacidades vinculadas con el ejercicio de su profesión, así como de los motivos, sentimientos, necesidades y valores asociados a ella que permiten, facilitan y promueven un desempeño profesional eficaz y eficiente dentro de un contexto social determinado”. (2001:82)

De modo que las competencias profesionales están relacionadas con lo que la persona sea capaz de ejecutar teniendo en cuenta sus actitudes y aptitudes, el nivel de preparación que posea, así como su responsabilidad ante las tareas que implique su profesión. Un profesional es competente cuando desempeña una función productiva eficientemente y, por tanto, obtiene resultados satisfactorios, evidenciando un conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que actúan como soporte de su buen desempeño en el campo profesional.

Estas se sustentan en cuatro acciones fundamentales que constituyen en sí mismas una unidad, lo cual le confiere un carácter más complejo al complementar elementos afectivos, cognitivos y axiológicos.

El **saber** (conocimientos de distinta naturaleza), **saber ser** (valores y actitudes), **saber hacer** (capacidades, habilidades, destrezas y hábitos) y **saber estar** (características de las exigencias contextuales y su relación con el sujeto). (Grant Urgellés, 2011: 24)

La investigadora considera apropiado tener en cuenta el vínculo entre las competencias y el contexto en que se desarrollan, no solo por la importancia del papel que juega el profesional en su centro de trabajo, sino por los factores externos que intervienen en este y condicionan su desempeño. Asimismo aspectos históricos, religiosos, psicológicos, laborales, de aprendizaje, ideológicos, dan identidad a este y pertenecen a su vez a los individuos de esa colectividad en que se desenvuelve.

Los criterios analizados anteriormente coinciden en aspectos como los conocimientos, actitudes, aptitudes y destrezas que debe poseer el profesional para resolver cualquier problema o situación laboral, lo cual muestra una unidad de criterios en los investigadores. Barraycoa y Lasaga añaden elementos que complementan las definiciones, al señalar que las competencias comienzan a incorporarse durante su formación académica, y se consolidan mediante la experiencia laboral, permitiéndole al profesional mejor preparación y rendimiento. No obstante la presente investigación toma como principal referente el concepto ofrecido por Emilio Ortiz, debido a la manera en que concibe e integra los elementos de diversa índole que están presentes en el profesional, de modo que permita afirmar que es competente.

En este sentido cabe señalar que el desempeño demostrado por el profesional durante la realización de su labor, así como la calidad de su trabajo, dependen inevitablemente de factores subjetivos que inciden en su ideología y conducta

y, por tanto, en el interés que otorgue a su trabajo, de modo que en el resultado final de este quede demostrada la eficacia con que se realice.

Investigaciones anteriores acerca de las competencias profesionales proponen su delimitación en dos grandes grupos “*las **competencias específicas** (aprender a desarrollar determinado tipo de acciones propias del perfil profesional) y las **competencias genéricas o formativas** que va a tratar de incorporar a la docencia universitaria otros componentes más operativos (habilidades y destrezas de amplio espectro) y axiológico (actitudes y valores)*”. Zabalza, M. A. (2006:57)

Al respecto Tejeda R. y Sánchez P. (2008) plantearon que las competencias profesionales específicas “*expresan la identidad de la actuación del profesional y se corresponden con las características de la profesión, rama o sector sociolaboral. (...) Estas competencias distinguen a un profesional de otro y connotan su desempeño en los diversos contextos*”. (2008:24)

La profesión periodística exige no solo competencias genéricas, sino también específicas, las cuales comienzan a formarse durante la preparación académica mediante la aprehensión de habilidades, y se ponen en práctica y consolidan durante su desempeño laboral.

Competencias profesionales periodísticas:

En el ámbito periodístico puede considerarse como competencia profesional “*el grado de conocimiento que poseen los profesionales de las características del medio, expresadas a través del aprovechamiento de los diferentes recursos tecnológicos y las posibilidades que estos ofrecen, así como de las técnicas del periodismo medidas a partir del empleo de los géneros periodísticos, el estilo, la utilización de fuentes y el tratamiento de los diferentes temas*”. (Silva, 2013)

En relación con este tema reconocidas universidades extranjeras han declarado determinadas competencias profesionales que deben poseer los periodistas. Tal es el caso del Centro de Enseñanza Superior Alberta Giménez,

perteneciente a Palmas de Mallorca, España, que declara, entre otras, las siguientes competencias profesionales periodísticas:

- Comprender y expresarse correctamente de forma oral y escrita.
- Dominar los medios de expresión iconográficos, informáticos y gráficos.
- Usar las Tecnologías de la Información y la Comunicación en su desarrollo profesional.
- Observar, analizar y procesar informaciones relevantes para emitir juicios fundamentados científicamente.
- Diseñar y gestionar proyectos innovadores y creativos desde una visión ética.
- Aplicar los conocimientos adquiridos a la práctica.
- Trabajar en equipo.
- Saber buscar las claves interpretativas de cualquier fenómeno natural, social, económico, histórico y político.

Los planteamientos anteriores manifiestan la importancia de la comprensión y el dominio de las técnicas periodísticas para ser aplicadas eficientemente, así como la capacidad del periodista de adaptarse a los distintos escenarios de trabajo manteniendo un comportamiento ético y responsable. Notemos como se subraya el imprescindible trabajo en equipo.

La diplomante considera pertinente aclarar que los criterios declarados por universidades europeas que se inscriben en la presente investigación, han sido tomados como referentes debido a su correspondencia con nuestro contexto.

A propósito en la Resolución 89/2005⁵, se plantean las siguientes características generales del trabajo y requisitos de conocimiento para ocupar cargos periodísticos como redactor reportero de prensa en los medios de comunicación cubanos:

- Redacta, revisa y reelabora materiales en cualquiera de los géneros y modalidades del Periodismo, acorde con el medio en que labora.
- Atiende integralmente, como fuente de información, una o más temáticas que se le asignen.
- Orienta, coordina y realiza investigaciones para trabajos periodísticos especiales o programas informativos o documentales, o según el medio en que se desempeñe.
- Realiza correcciones de estilo acorde con el medio
- Se mantiene actualizado del acontecer nacional e internacional.
- Realiza otras tareas afines a las anteriores, según se requiera.

El trabajo periodístico en un medio de prensa determinado supone el conocimiento de sus principales características, las cuales debe dominar en aras de lograr la máxima calidad de sus trabajos mediante su correcta aplicación.

La labor del periodista en el medio audiovisual, específicamente como director del equipo de prensa, requiere de una preparación adquirida durante su formación profesional, necesariamente complementada con conocimientos de realización y dominio de elementos expresivos del lenguaje audiovisual, los cuales forman parte de ese conjunto de conocimientos que pone en práctica en función de la materialización óptima de sus trabajos y determinan, a su vez, las competencias profesionales específicas que deben caracterizarle.

⁵ Esta Resolución expone el Reglamento para la organización salarial de los trabajadores de la prensa, y destaca en el Anexo 1 las características del trabajo y requisitos de conocimiento antes mencionados.

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación y las definiciones analizadas anteriormente, se hace necesario llegar a la siguiente definición operacional sobre las competencias profesionales periodísticas para el medio televisivo: conjunto de conocimientos, habilidades y valores profesionales manifestados en un eficiente desempeño durante la realización del material periodístico audiovisual, que le permitan, a partir de sus capacidades y aptitudes, dirigir satisfactoriamente el trabajo del equipo de prensa hacia la concreción del objetivo previamente elaborado.

Competencias profesionales periodísticas en el medio audiovisual:

El medio televisivo impone actualmente nuevas técnicas y conocimientos en el ejercicio del periodismo debido al notable desarrollo que alcanza el mundo de la comunicación. En la actualidad ejercer el periodismo audiovisual supone la puesta en práctica de lo aprendido en la academia, vinculado a las exigencias y características del medio, así como a la capacidad de adaptabilidad y creatividad que posea el periodista, y el uso que le atribuya en función de lograr la máxima calidad de sus trabajos.

La aparición de nuevas tecnologías en la televisión constituye un reto para el periodista que labora en este medio, un desafío convertido en posibilidades y campos por explorar, con la exigencia de una mayor preparación profesional. Aparejado a esto impera la necesidad de dominar el lenguaje audiovisual, para lo cual el periodista debe ser capaz de utilizar adecuadamente los géneros periodísticos, así como de conocer las técnicas de sonido, imagen y edición que intervienen en este proceso.

Existen planteamientos realizados sobre las competencias profesionales que deben poseer los periodistas que laboren en este medio, como los que declara la universidad de Nebrija en su sitio web, entre los que se destacan:

- Profundización en la capacidad para expresarse con fluidez y eficacia comunicativa en la lengua española de manera oral y escrita, con dominio de los recursos lingüísticos y literarios más adecuados al medio televisivo.
- Dominio de los diferentes mecanismos y elementos de la construcción de noticias, reportajes y documentales en televisión, atendiendo a diferentes formatos, tecnologías y soportes de producción.
- Conocimiento profundo de las aplicaciones y recursos tecnológicos disponibles para crear, construir y analizar productos audiovisuales. Incluye el diseño y desarrollo de estrategias para una comunicación veraz.
- Conocimiento avanzado a nivel de usuario de las tecnologías aplicadas a los medios de comunicación audiovisuales (fotografía, sonido, vídeo, cine y soportes multimedia).
- Conocimiento profundo del entorno social y profesional para adaptarse a los cambios tecnológicos y empresariales propios del sector.
- Dominio del estilo periodístico en televisión, en los aspectos relacionados con su estructura, géneros, técnicas, fuentes y condiciones que caracterizan la información, la interpretación y la opinión sobre acontecimientos en este medio específico. (Univesidad de Nebrija)

Asimismo en nuestro país la Resolución 89/2005 establece las siguientes características específicas del trabajo y requisitos de conocimiento para ocupar los cargos periodísticos en prensa televisiva:

- Tener conocimientos generales del titulado periodístico.
- Dominar las técnicas de redacción de escaletas, guiones o libretos.
- Manipular operativamente los equipos técnicos requeridos por su perfil.
- Tener voz, dicción y aspecto personal adecuados según las exigencias del medio, así como fluidez en la lectura o en las improvisaciones.
- Conocer el proceso tecnológico del periodismo televisivo.

Las características recogidas en este documento son tenidas en cuenta por el canal provincial Telecristal, además en la ficha de competencias del puesto de

trabajo del redactor reportero de prensa, se exponen las mostradas a continuación:

- Domina una correcta ortografía.
- Tiene conocimiento de las técnicas periodísticas.
- Domina operativamente un idioma.
- Conoce el funcionamiento del medio audiovisual.
- Posee dominio de técnica fotográfica, grabación, y del proceso tecnológico del medio audiovisual.
- Domina la mecanografía y sistemas y programas de procesamiento digital.

A pesar de lo necesarias que resultan las herramientas básicas para el ejercicio del periodismo televisivo englobadas en los documentos citados, esta investigación insiste en la concomitancia de otros factores igualmente decisivos que median el resultado del periodista, como es la cuestión de dirigir a los profesionales que componen el equipo de prensa. Trabajar en equipo es una tarea muy compleja que depende de elementos de diversa índole, entre los cuales los factores psicológicos resultan definitivos, al intervenir en la comunicación y, en general, las relaciones grupales entre sus integrantes, aspecto este tan influyente en la calidad de sus producciones.

1.2.1 Fundamentos teóricos para el trabajo en equipo según la Psicología Social.

Las actividades laborales, en dependencia de sus características propias, no siempre pueden realizarse de manera individual. Existen trabajos más complejos que requieren del conocimiento especializado y la participación de más personas que, una vez involucradas en el proceso, conforman un equipo de trabajo.

El equipo de trabajo es analizado a través de la Psicología Social, ciencia que estudia los fenómenos sociales y tiene entre sus misiones tratar de establecer

los patrones de comportamientos de los individuos en los grupos, los roles que desempeñan y las situaciones que influyen en su conducta.

Al hablar de ellos es necesario referirse a conceptos y definiciones que facilitan la comprensión de su funcionamiento. Para un mejor análisis de los diferentes aspectos relacionados con el tema, en la presente investigación se toman en cuenta aquellos que más relación guardan con el trabajo en equipo, así como las principales categorías que incluye.

Primeramente es necesario señalar que estos son analizados partiendo de la interacción de los miembros de un grupo de personas. Grandes psicoanalistas dedicados al estudio de los grupos han hecho sus definiciones al respecto, entre ellos el reconocido investigador de los procesos grupales, Enrique Pichon-Rivière, quien consideraba a los grupos como “ (...) *un conjunto restringido de personas que, ligadas por constantes de tiempo y espacio, y articuladas por su mutua representación interna, se proponen en forma implícita o explícita una tarea que constituye su finalidad, interactuando a través de complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles*” (Pichón-Rivière, 1971).

El **grupo** ha sido en la historia de la humanidad un modo de existencia y ha formado parte de la interacción humana en la que el hombre desarrolla y satisface sus necesidades, condiciones que garantizan la reproducción de la vida y el crecimiento humano.

La Psicología Social plantea estructuras y tipologías de grupos. La primera se refiere a la forma en que se organizan, funcionan e interrelacionan sus miembros entre sí; y la segunda a la gran variedad de grupos que existe.

Algunos se clasifican atendiendo a diversos criterios como la meta, los mecanismos de interacción, el carácter y volumen de las interacciones, la unidad (intimidad, cohesión, solidaridad). (Petrovsky A.B., Spalinsky V.V. 1978).

Asimismo existen otras clasificaciones de grupos que tienen en cuenta las circunstancias por las que se forman, los efectos, su significado social, el tipo de relación que guardan sus miembros entre sí desde el punto de vista de los roles que desempeñan, el número de sus miembros, el tiempo de existencia como grupo y las características por que surgen.

Los equipos de trabajo están constituidos por un pequeño grupo de personas organizadas entre sí para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. Por tanto el trabajo en equipo puede definirse como *“aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, en la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido”*. (Rodríguez, 2012)

El trabajo en equipo funciona sobre la base de la integración de un conjunto determinado de personas que aportan elementos individuales como conocimientos, formación, experiencias y aptitudes. El mismo se organiza de modo que cada componente realice una serie de tareas de manera independiente, cuyos resultados están encaminados a la obtención de un objetivo en común.

Al hablar de trabajo en equipo es necesario aludir y explicar determinados aspectos que median en su desarrollo como son la dinámica de grupos, la comunicación entre los miembros del equipo, su roles y el papel que desempeña el líder.

La dinámica de grupos puede ser interpretada como un conjunto de procesos simultáneos que tienen lugar en el grupo en cierta unidad de tiempo, y van sentando su desarrollo de una etapa a otra. (Calviño, 2012) Además busca explicar sus cambios internos como resultado de las condiciones que influyen en estos. Para la presente investigación se tomarán en cuenta las consideraciones que indiquen cómo debe funcionar el grupo para ser eficiente.

En este sentido, Johnson y Johnson (1991) subrayan nueve características o exigencias a un grupo que pretende ser efectivo en su trabajo:

1. Las metas del grupo deben ser comprendidas claramente y resultar relevantes a las necesidades de sus miembros, además de favorecer una interdependencia positiva entre ellos y evocar en todos un alto nivel de compromiso con su cumplimiento.
2. Los miembros del grupo deben comunicarse entre sí sus ideas y sentimientos de un modo adecuado y claro. La comunicación ha de ser en dos direcciones.
3. La participación y el liderazgo debe distribuirse entre los miembros.
4. Uso flexible de los procedimientos de toma de decisiones considerando las exigencias de la situación.
5. Los conflictos pueden expresarse abiertamente, pero deben enfrentarse de manera constructiva.
6. El Poder y la influencia deben distribuirse de manera más o menos igual o equitativamente entre los miembros.
7. La cohesión grupal ha de ser alta. Mientras más alta es la cohesión de un grupo, mayor tiende a ser su productividad.
8. El grupo debe tener estrategias de solución de problemas cuya adecuación se demuestre en su funcionamiento.
9. La efectividad interpersonal ha de ser alta. Se trata sobre todo de cuánto las consecuencias de los actos de un miembro se corresponden con sus intenciones.

Uno de los aspectos más importantes de la Dinámica de Grupo es el análisis de los roles o papeles que juegan sus miembros dentro de este. La participación de los miembros en el trabajo grupal tiene un contenido y una

función para el sistema de interacciones, para el trabajo propiamente dicho del grupo. Pichón señala complejos mecanismos de asunción y adjudicación de roles, definiendo al rol como "*un modelo organizado de conducta relativo a una cierta posición del individuo en una red de interacción ligado a expectativas propias y de los otros*". (Pichón-Riviére, 1971).

Pichón planteó además la existencia de seis roles en un grupo: dos preescritos (determinados por la estructura de la técnica del grupo operativo) y cuatro adscritos. Los roles preescritos son el del coordinador y el del observador.

El primero tiene como función hacer explícito aquello que en el grupo no se ve claramente, las debilidades u obstáculos que se puedan presentar durante el desarrollo de la actividad, así como promover y proponer actividades que faciliten la tarea. Por su parte el observador es fundamental para la programación de la estrategia, de la táctica en el trabajo con el grupo.

Es importante aclarar que no es lo mismo el rol de un coordinador que el de un líder debido a que este último es quien guía al grupo y lo encamina hacia la superación de los obstáculos.

Los roles adscritos, en cambio, no están determinados por la estructura misma, sino que la estructura grupal los va poniendo en determinados integrantes.

- **El portavoz:** enuncia el acontecer grupal y lo transmite como propio sin saber que tiene significación grupal. En dependencia de las diferentes situaciones grupales pueden aparecer distintos portavoces.
- **El chivo emisario:** aquel al cual se le depositan todos los aspectos desfavorables, de tensión o conflictivos en un proceso grupal. Es habitualmente rechazado en el grupo y se le hace cargo de aspectos negativos
- **El líder:** se hace cargo de los aspectos favorables del grupo, tiene seguidores. Entre el chivo emisario y el líder se establece un par

contradictorio (los extremos de lo malo y lo bueno). (Pichón-Riviére, 1971).

- **El saboteador:** es el depositario de la resistencia al cambio. Se encarga de sabotear toda propuesta de modificación de la realidad grupal.

Vale señalar que un miembro del equipo puede asumir varios roles, no siempre coincidentes en el tiempo, teniendo en cuenta las variaciones de su comportamiento. Todo está en dependencia del desarrollo del trabajo, y de cómo se establezcan las relaciones entre ellos teniendo en cuenta sus características individuales y actitudes.

En estos casos juega un papel fundamental el liderazgo. Durante el desarrollo del trabajo del grupo es común que surjan procesos de liderazgo, dirección o coordinación. La actitud de las personas que ejerzan este rol es fundamental para que se establezcan relaciones y comportamientos participativos y cooperativos favorecedoras de la dinámica grupal.

Se define liderazgo como influencia, o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización (Licea, 2010). Este constituye un aspecto importante en la dirección de equipos de trabajo. La capacidad para dirigir con eficacia garantiza la combinación de recursos humanos y materiales para lograr objetivos.

El trabajo del equipo de prensa televisivo va más allá de una simple suma de aportes individuales. En este cada miembro está especializado en un área determinada que afecta al proyecto, es responsable de una función, y solo si todos ellos la cumplen debidamente, es posible obtener resultados exitosos. Por tales motivos resulta determinante el trabajo del periodista como jefe de equipo, quien bajo su dirección garantiza su óptimo funcionamiento y vela por el cumplimiento de cada actividad, así como por las buenas relaciones que se establezcan entre sus miembros.

Dirigir es guiar, conducir, orientar y proceder. Los líderes actúan en función de la planificación del trabajo, definen claramente su objetivo y tienen como máxima dirigirlo hasta alcanzar las metas propuestas. A su vez deben lograr comprender las fuerzas motivadoras de los miembros de su equipo en distintas situaciones, conocer cómo inspirarlos y generar un clima favorable entre ellos, así como su cohesión.

Varios investigadores han planteado diversos enfoques relacionados con el liderazgo, entre los que figura el enfoque basado en los estilos y conductas de los líderes, señalados por (Licea, 2010):

- **El autocrático:** ordena y espera cumplimiento, es dogmático e impositivo, dirige a través de su poder para retirar u otorgar recompensas y castigos.
- **El líder democrático o participativo:** consulta con sus subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta su participación. El equipo a su cargo se muestra cooperativo, entusiasta y su rendimiento es elevado.
- **El liberal o “dejar hacer”:** utiliza su poder en muy poca medida (en caso de que lo haga), concediendo a sus subordinados un alto grado de independencia o "rienda suelta" en sus operaciones. Dependen en gran medida de sus subordinados para fijar sus propias metas.

Asimismo expone que la conducta del líder se clasifica en cuatro grupos:

- **La conducta del liderazgo de apoyo:** toma en cuenta las necesidades de los subordinados, muestra preocupación por su bienestar y crea un clima organizacional agradable. Tiene la mayor repercusión sobre el desempeño de los subordinados cuando éstos se encuentran frustrados y descontentos.

- **El liderazgo participativo:** permite a los subordinados influir sobre las decisiones de sus superiores y puede dar como resultado una mayor motivación.
- **El liderazgo instrumental:** le proporciona a los subordinados asesoramiento bastante específico y aclara lo que se espera de ellos; esto incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder.
- **El liderazgo orientado hacia el logro:** representa fijar metas retadoras, buscando mejoras en el desempeño y tener la seguridad que los subordinados alcanzarán metas altas. (Licea, 2010)

Esta teoría sugiere que el estilo apropiado de dirigir depende de la situación y el contexto en que se desarrolle el trabajo. Supone además que el líder influye sobre la conducta y las metas definiendo puestos y roles en el equipo, eliminando los obstáculos para un mejor desempeño, solicitando la ayuda de los miembros del grupo para fijar las metas, aumentando las oportunidades de satisfacción personal en el desempeño del trabajo, reduciendo las tensiones, y fomentando la cohesión del grupo y el esfuerzo en equipo teniendo como base la comunicación.

La cohesión es un fenómeno de carácter vinculado con el nivel de desarrollo grupal. Las simpatías afectivas reflejan la forma más simple de manifestarse la cohesión, sin embargo no es más que un indicador de la preparación grupal que deberá estar basado en la comunidad de intereses y fines.

En el transcurso de la actividad conjunta se establecen determinadas relaciones entre los miembros del grupo, de carácter formal o informal. En el lapso de dicha actividad y teniendo como base la comunicación, surgen y se desarrollan las relaciones interpersonales en el grupo.

La comunicación y las relaciones interpersonales están indisolublemente ligadas entre sí. La interacción entre sus miembros posibilita la formación de

normas de conducta, la comprensión mutua y el surgimiento de relaciones emocionales.

La base de la atracción interpersonal está en la compatibilidad psicológica, y el grado de expresión de la atracción sucede en dependencia de los estados psicológicos individuales que suceden en determinados espacios de tiempo. La atracción interpersonal se consolida en la medida que las relaciones interpersonales producen relaciones satisfactorias.

El éxito de un equipo de trabajo no solo depende del ingenio individual de sus integrantes, sino de la coordinación de sus actividades y del saber apoyarse unos a otros. Depende en gran medida de aspectos que deben caracterizar a sus miembros, como la complementariedad, la coordinación, la comunicación y la confianza.

Las relaciones personales y una buena comunicación son la clave del funcionamiento de un equipo de trabajo, más allá de la capacidad profesional de cada miembro; de ahí la importancia de lograr la cohesión del equipo, la cual se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia que manifiestan sus integrantes. Si la cohesión del equipo se logra, existe más probabilidad de que entre sus miembros se compartan valores, actitudes y normas de conducta comunes.

No debe pasarse por alto la importancia de que el periodista conozca cómo debe guiar o dirigir a su equipo de trabajo, de qué modo puede lograr la armonía entre sus integrantes y fomentar las mejores relaciones. No obstante existen procesos de igual importancia por los cuales atraviesa el equipo en función de la realización de los materiales periodísticos, como la búsqueda, selección y elaboración del trabajo. De ahí la importancia del estudio de las rutinas productivas en el medio.

1.3 Rutinas Productivas en el medio audiovisual.

La producción de trabajos periodísticos televisivos demanda la necesidad de explicar las funciones del Newsmaking debido a la complejidad que entraña el proceso desde la investigación previa, hasta que llega a la pantalla de los espectadores. Las rutinas productivas incluyen todas las fases que conforman el proceso creativo de una pieza informativa, y es precisamente a través de su estudio que pueden definirse las nuevas tendencias al crear productos audiovisuales, así como los factores que inciden en su calidad. Por tales motivos se hace necesario analizar sus principales postulados con el fin de comprender el proceso de producción informativa, y aplicarlo al medio audiovisual, teniendo en cuenta los intereses de la presente investigación.

Los estudios del Newsmaking aportan una visión más amplia sobre los medios debido a que asumen postulados de enfoques interdisciplinarios. Hacen énfasis esencialmente en las cuestiones referidas a la construcción de la noticia y las principales fases de su proceso, así como las intervenciones de diversos factores durante el proceso de producción.

Estos centran su atención en el estudio de *“la cultura profesional de los periodistas; la organización del trabajo y de los procesos productivos. Las conexiones y las relaciones entre los dos aspectos constituyen el punto central de este tipo de investigación.”* (Wolf, 2005: 116)

La teoría del Newsmaking denominó *rutinas productivas* a los esquemas de producción que se reproducen a diario en las redacciones informativas de los medios de comunicación.

“Las rutinas productivas son el conjunto de acciones y normas surgidas de las exigencias que genera la dinámica productivo-editorial-tecnológica de una empresa mediática y el intenso proceso de mediación objetivo presente en cada una de sus fases (recolección, selección y presentación). En ellas se evidencia, además, el aprendizaje profesional derivado de ese quehacer que

llega a asociarse, como regla, a la repetición y las costumbres y tienen su repercusión en el resultado final de la labor periodística.” (Ricardo, 2005: 8)

Según (Tuchman, 1983 cit. por Alsina, 1989: 125) “(...) *el procesamiento de la noticia se hace rutina de acuerdo con la manera como se piensa que se desarrollan los sucesos en las instituciones legitimadas.*”

Las coberturas de diversos temas que se realizan en las redacciones informativas del medio audiovisual deben pasar previamente por una etapa de selección, en la cual es determinante la noticiabilidad. Posteriormente se seleccionan los sucesos que formarán parte de su agenda para ser presentados luego a la audiencia.

Etapas del proceso de producción de la noticia

La producción noticiosa es un proceso de construcción de representaciones de la realidad a través de la estructura de la noticia, que se realiza de forma industrial, en el seno de una institución informativa reconocida socialmente. (Comellas, 2005: 91) En dicho proceso participan tanto periodistas como otras personas involucradas en la confección del material periodístico y consta de las siguientes etapas: recogida del material informativo, selección y presentación. Estos aspectos muestran particularidades en dependencia de la influencia de las personas y contextos que confluyen durante el proceso de elaboración de la noticia, así como de las características propias del medio en que se desarrollen. A continuación se ofrece una caracterización de las fases que intervienen en el proceso, teniendo en cuenta las especificidades y etapas por las que transcurre en el medio audiovisual, y enfatizando en aquellas en que tenga un papel activo el equipo de prensa.

Selección del tema noticiable:

Esta es una etapa fundamental en el desarrollo de la producción informativa en la que hay presente diversos factores. Primeramente la evaluación de los

acontecimientos teniendo en cuenta los valores noticia, con el objetivo de que cumpla con los requisitos necesarios para ser convertido en producto noticioso.

La noticiabilidad “*está estrechamente vinculada a los procesos de rutinización y estandarización de las prácticas productivas.*” (Wolf, 2005: 117) Esta se establece como los criterios y operaciones con que los mass media realizan el proceso de selección de aquellos acontecimientos que serán convertidos en productos noticiosos.

La determinación del tema noticiable es fundamental. Esta comienza con la elección de los temas que se considerarán adecuados para ser procesados por los profesionales del medio. Por tanto se puede considerar que constituye una valoración y planificación de las temáticas que serán trabajadas en el ciclo productivo.

Cebrián Herreros (1998) plantea que suelen practicarse múltiples criterios respecto a los valores noticia, aunque todos ellos resultan relativos. Este autor destaca los más utilizados, en su opinión, por los periodistas: la notoriedad del sujeto, la actualidad y novedad del asunto, la sensibilidad social e interés mayoritario por el tema y sobre todo el conflicto.

Los valores-noticia son aquellas cualidades específicas que poseen los acontecimientos y por los cuales pueden ser seleccionados para convertirse en noticia. En la medida en que el suceso cumpla los patrones requeridos, será su posibilidad de pasar a las fases posteriores de realización y presentación.

Determinar los temas noticiables incluye ciertas reglas en común para la actividad periodística de modo general, no obstante se nutre de elementos internos y externos, que otorgan características únicas a cada medio.

En la televisión la noticiabilidad de un acontecimiento depende también de la posibilidad de que este proporcione buen material visual a través de imágenes que respondan a los estándares técnicos y que ilustren los puntos sobresalientes del acontecimiento noticiado.

Recogida del material informativo:

En esta fase los periodistas acopian el material que utilizarán en la realización de su trabajo. La búsqueda y recogida del material informativo encierra en este caso las vías que sigue el periodista para obtener las informaciones, la selección y tratamiento de las fuentes y los métodos de recogida.

La búsqueda de información en los medios de comunicación se realiza generalmente en fuentes institucionales, cuyas informaciones no precisan de demasiada verificación. *“La recogida se produce sobre todo a través de fuentes estables que tienden a suministrar material informativo ya fácilmente incorporable en los normales procesos productivos de la redacción.”* (Cesáreo cit. por Wolf, 2005: 133)

Por otra parte la disponibilidad de los recursos con que cuenten los medios de comunicación es un factor muy importante del cual depende la recogida de los elementos relacionados con un acontecimiento que formarán parte de la noticia. En el caso del medio televisivo el proceso resulta más complejo. La producción en la televisión requiere del esfuerzo personal del periodista y del resto del equipo que labora con él, así como de recursos tecnológicos como cámaras, micrófonos y equipos de edición. *“En la práctica, el periodista televisivo está relativamente limitado en la recogida que puede hacer, y la producción de la información televisiva es, en gran parte, la elaboración pasiva de noticias que la redacción no puede dejar de dar.”* (Golding-Elliot cit. por Wolf, 2005: 133)

La presencia del periodista en el lugar de los hechos es fundamental teniendo en cuenta que en este escenario deberá obtener la información que posteriormente utilizará en el contenido de la noticia. Su misión consiste en identificar dónde radica la relevancia de acontecimiento, atendiendo a los criterios de noticiabilidad y las líneas editoriales del medio de prensa.

Su tarea puede resultar más compleja que la de periodistas de otros medios debido a que el trabajo en televisión implica la responsabilidad de dirigir al equipo de prensa. Su atención debe estar enfocada también en la óptima grabación de las imágenes y sonidos necesarios para la confección del material periodístico.

El profesor peruano Julio Estremadoyro propone en su libro *Lecciones del periodismo televisivo*, útiles consejos que desde el punto de vista periodístico se deben poner en práctica durante la cobertura:

- “Hacer los mayores esfuerzos para lograr los mejores ángulos y tomas.
- Ubicar a las personas más autorizadas para conseguir la versión adecuada del suceso.
- Hacer preguntas directas y no ambiguas y generales, ni menos obvias o “tontas”. Las preguntas deben merecer respuestas noticiosas. (...) Hacer la pregunta correcta a la persona correcta en el momento correcto.
- Saber escuchar a los entrevistados para aprovechar cualquier detalle valioso que se pueda desprender de sus respuestas.
- Confirmar siempre la información lograda en caso de la más mínima duda, nunca suponer algo.
- Permanecer en el sitio de los hechos hasta que tenga lugar un desenlace, termine un acto o se agote el posible material informativo.
- Conseguir imágenes de todos los detalles que van a considerarse en el informe, para que la narración coincida con lo que se muestra. Para este propósito también se puede lograr material complementario (fotos, documentos, grabaciones, etc.)
- Lograr con absoluta precisión los nombres, cargos, ocupaciones o funciones de toda persona que declare, (...) para las identificaciones del caso en la pantalla.” (2004: 99)

Estos constituyen aspectos imprescindibles durante la realización de la cobertura, pues no solo forman parte de un correcto desempeño profesional, sino que garantizan cuestiones formales en cuanto a organización del trabajo.

Realización

La selección y la adaptación del material que llega a la redacción constituye el proceso de convertir los acontecimientos en noticias (Wolf, 2005). El proceso coincide con el punto de vista a través del cual un acontecimiento puede ser noticiado, obedeciendo a la necesidad de lo que se debe publicar.

“No puede explicarse la selección sólo como elección subjetiva del periodista (aunque sea profesionalmente motivada), sino que hay que verla como un proceso complejo, que se desarrolla a lo largo de todo el ciclo productivo, realizado por distintas instancias (desde las fuentes hasta el redactor individual) y con motivaciones que no siempre obedecen inmediatamente a la directa necesidad de escoger qué noticias deben ser publicadas. La observación puede aplicarse también a los valores noticia que en realidad no impregnan tan sólo el momento de la selección, sino un poco todo el proceso productivo” (Wolf, 2005: 145).

En este caso se prioriza la información que es necesario incluir en la realización del material, de modo que se tomen en cuenta aquellos aspectos imprescindibles en su conformación.

En esta fase se confecciona y elabora el material periodístico partiendo de los datos obtenidos durante la recogida de la información. En la televisión no basta con la redacción del texto, deben tenerse en cuenta otros elementos relacionados con aspectos audiovisuales como imagen y sonido.

En esta sentido juega un papel fundamental el vínculo o apoyo que logre establecer el periodista entre la redacción del material periodístico, y los elementos del lenguaje audiovisual que utilice. Mediante ellos se muestran los hechos al receptor desde aristas que inciden en otros de sus sentidos: la vista y

la capacidad auditiva, por lo que le otorgan a la información una mayor credibilidad.

En la búsqueda y recogida de la información el periodista y su equipo de trabajo obtienen las imágenes y el sonido relacionados con un acontecimiento determinado. No obstante la información no queda conformada hasta la etapa de edición. *“Sólo una buena edición puede dar vida a una grabación. Las variadas tomas son únicamente muchas piezas individuales hasta que se las ensambla hábilmente para presentar una historia coherente.”* (Estremadoyro, 2004:159)

El periodista juega un papel decisivo durante la conformación del trabajo. Es él quien debe indicar al editor lo que pretende lograr con el producto y cómo desea concebirlo. Ambos, con sus conocimientos en función de la creatividad, conformarán una historia cuyo destino será su transmisión por la pequeña pantalla.

Presentación:

En esta etapa final del ciclo de producción noticiosa tiene un papel primordial la evaluación del material periodístico. Tanto el periodista como los directivos del medio (principales responsables de decidir sobre la calidad del producto), intervienen en este proceso de retroalimentación en que se revisan tanto aspectos periodísticos como técnicos, para dar paso a su posterior publicación.

Las diferentes etapas por las que atraviesan los productos periodísticos durante su realización se rigen por métodos organizativos, lo cual permite garantizar un resultado con determinados parámetros de calidad. Estos procedimientos de regulación conducen y controlan las fases de elaboración de la noticia desde que comienzan hasta la evaluación final.

CAPÍTULO II: COMPETENCIAS PROFESIONALES PERIODÍSTICAS PARA LA DIRECCIÓN DE LOS EQUIPOS DE PRENSA TELEVISIVOS

“Si trabajamos con un objetivo común, elevándonos por encima de nuestras individualidades, unificamos criterios y superamos diferencias, habremos aprendido a trabajar en equipo”.

Gastón Arriagada Rodríguez

2.1 Análisis de la labor del equipo de prensa en Telecristal

El canal provincial Telecristal se ha visto sujeto a diversos cambios desde su creación. Sus trabajadores han asumido nuevos modos de trabajo de acuerdo con las transformaciones ocurridas, que incluyen desde nuevas tecnologías hasta cambios de directivos y aspectos de las rutas de producción.

Sin embargo, el esquema de trabajo de los equipos de prensa en la actualidad resulta semejante, en lo esencial, al de sus inicios teniendo en cuenta las distintas fases de la producción informativa.

Varias generaciones de periodistas comparten su espacio en Telecristal. Desde fundadores hasta recién graduados forman parte de este medio en el que confluyen experiencia y juventud.

Los equipos de prensa en Telecristal están integrados actualmente por 4 miembros: camarógrafo, editor, el chofer que funge también como asistente técnico, y el periodista, jefe del equipo y encargado de lograr la armonía en el grupo de trabajo. Resulta evidente que el trabajo de sonido queda de algún modo relegado, al no incluirse ningún especialista de esta área. Su función la realiza el propio camarógrafo y posteriormente durante el montaje del material el editor se encarga de añadir elementos de sonido que apoyan el trabajo.

Un total de 18 periodistas laboran en este centro, de ellos 2 trabajan directamente en la redacción digital www.aldia.cu, y 16 pertenecen a la Redacción Informativa de los cuales 4 cumplen con su Servicio Social.

A pesar del total de periodistas que trabajan en el Informativo, solo existen dos camarógrafos⁶ vinculados permanentemente a la labor informativa. Otros dos⁷ funcionan como reserva y realizan su trabajo tanto en estudio como en exteriores. La investigadora valora como positivo el hecho de que su labor sea exclusivamente con el informativo, debido a las especificidades que implica la fotografía que se realiza para materiales periodísticos; sin embargo considera negativo que solo dos presten oficialmente este servicio, teniendo en cuenta la cantidad de periodistas y coberturas que se realizan.

Por su parte existen seis editores⁸ encargados del montaje de los materiales periodísticos y programas que se transmiten por Telecristal. El total está capacitado para la edición de los programas variados incluidos en la parrilla de programación del canal, así como de los materiales periodísticos, por lo que todos realizan este tipo de trabajo. No obstante existen editores que en la práctica se han especializado en el trabajo con el Informativo.

Para la realización de los trabajos periodísticos existen dos cámaras digitales que graban directamente a una tarjeta de video, lo cual permite descargar inmediatamente las imágenes en la sala de video tape y almacenarlas en la carpeta del periodista que realiza la cobertura. La introducción de estas nuevas tecnologías constituye, sin dudas, un paso de avance en la agilidad del proceso de realización, debido a que las imágenes ya no tienen que ser digitalizadas para luego ser editadas. Sin embargo la edición de los materiales puede retrasarse cuando las grabaciones son de larga duración debido a que son

⁶ Eddy de la Pera y Eliécer Rodríguez.

⁷ Carlos Fernández y Luis Granados.

⁸ Aníbal Rodríguez Mulet, Aníbal Rodríguez Silva, Elvira Peña, Bárbara Santana, Raúl Algarín y Alexis Barredo.

obtenidas por FTP⁹ desde los cubículos de edición. Asimismo constituye otra dificultad el hecho de que no se cuenta con máquinas para revisar previamente las imágenes grabadas y esto impide al periodista pensar mejor el guión de edición.

Para comprender mejor cómo se desarrolla la labor del equipo de prensa en Telecristal actualmente, se hace necesario analizar las etapas del proceso de producción informativa que tienen lugar en este medio teniendo en cuenta sus características. A continuación se ofrece una breve descripción de estas basada en las fases expuestas en el Capítulo 1, relacionadas con las Rutinas Productivas en el medio audiovisual.

Desarrollo del proceso de producción informativa en Telecristal

a) Determinación del tema noticiable

Antes de comenzar la labor del equipo de prensa se realiza la selección de los temas a tratar y la planificación de las coberturas periodísticas. El calendario de trabajo se realiza cada semana, basado en un plan temático que se elabora mensualmente, para el cual se tienen en cuenta las afectaciones del Partido Comunista de Cuba en la provincia y los pedidos que realizan los periodistas según el sector que atienden.

Aliúvan Moreira, Jefe del Departamento Informativo, señaló que una vez hecha la mesa editorial donde se discuten todas las coberturas de la semana, se organiza el plan de trabajo para los próximos siete días, por lo que el periodista conoce con antelación qué coberturas va a realizar. Existe, por tanto, la posibilidad de comunicarse previamente con los miembros del equipo y juntos crear las ideas.

⁹ FTP: siglas en inglés de File Transfer Protocol, (Protocolo de Transferencia de Archivos) conocido en informática como un protocolo de red para la transferencia de archivos entre sistemas conectados a una red TCP (Transmission Control Protocol), basado en la arquitectura cliente-servidor. Desde un equipo cliente se puede conectar a un servidor para descargar archivos desde él o para enviarle archivos, independientemente del sistema operativo utilizado en cada equipo.

El plan de trabajo queda conformado y se publica los domingos, de modo que cada periodista conoce qué día, a qué hora y con qué grupo de trabajo le corresponde la cobertura.

b) Recogida del material informativo:

Una vez llegado el momento de comenzar trabajo, el equipo de prensa emprende su misión. Luego de llegar al lugar donde debe efectuar la cobertura, el periodista se encarga de buscar los datos que necesita para la redacción del trabajo a través del uso de distintas fuentes de información¹⁰. Estas usualmente las constituyen los trabajadores o directivos de las distintas instituciones, quienes proveen al periodista de la información que necesita. Como cada periodista atiende sectores específicos o fuentes, como también se le conoce, generalmente mantienen vínculos estrechos con estas, lo cual facilita el proceso.

El camarógrafo graba las imágenes que serán empleadas por el periodista para conformar el trabajo, sin embargo, a pesar de que es deber del periodista guiar y supervisar el trabajo del camarógrafo, existen dificultades en este sentido. Por una parte, son pocos los periodistas que habitualmente dirigen la labor del camarógrafo y le piden planos y atmósferas determinados atendiendo al objetivo del trabajo; y por otra, existen camarógrafos que en ocasiones se sienten ofendidos cuando el periodista guía o supervisa su labor.

Como resultado de estos desacuerdos, muchas veces el periodista desconoce con qué imágenes cuenta para la edición del trabajo o no lleva grabados planos específicos que necesita para apoyar el texto, factores que atentan contra la calidad del trabajo.

Una de las responsabilidades del camarógrafo, según aparece registrado en la Resolución 76/89¹¹ es su participación en la selección de las imágenes, lo cual

¹⁰ Ver en el Anexo 4 tabla con las distintas fuentes que atienden los periodistas de Telecristal.

¹¹ Contiene el reglamento para la organización salarial de los artistas de la radio y la televisión cubana y describe además su contenido de trabajo atendiendo a las distintas nomenclaturas.

sucede pocas veces en Telecristal debido a que casi nunca están presentes durante el proceso de montaje.

Por su parte el chofer, quien es también el asistente técnico del equipo, colabora con ambos en dependencia de las necesidades que se presenten, ya sea ayudando a transportar los aditamentos de grabación o aportando ideas para la realización del trabajo. Estos desempeñan satisfactoriamente su labor, sin embargo se pudo constatar durante la investigación que, en algunos casos, asumen roles equívocos al intentar guiar el trabajo del periodista.

c) Realización:

Al terminar la grabación del trabajo periodístico el equipo regresa a la televisión y el próximo paso es la etapa de montaje junto al editor. La nueva tecnología permite, como se explicaba con anterioridad, la descarga de las imágenes una vez terminada la cobertura. Los turnos de edición son planificados por el jefe de los editores y el jefe del Departamento Informativo, y son asignados generalmente para el día siguiente de la cobertura. En caso de que sea un material de máxima relevancia se le otorga prioridad y la edición se realiza el mismo día.

Durante el proceso de montaje el editor y el periodista seleccionan las imágenes a utilizar en la conformación del producto, fragmentos de entrevistas en caso de tenerlas y añaden, en dependencia del objetivo y las características del trabajo, otros elementos estéticos con el fin de enriquecerlo. En la práctica común, los editores asumen también el diseño sonoro, a partir del criterio del periodista o contando con su anuencia. Esto puede contribuir a la inmediatez de su publicación, pero es visible que en esta rutina se desaprovechan un tanto las posibilidades expresivas del sonido.

No obstante, en esta etapa los periodistas guían un poco más el trabajo, sugieren y le plantean al editor su intención, sus ideas y esa colaboración rinde frutos. Sin embargo, en ocasiones ocurren desacuerdos entre ellos que no se

resuelven en favor de la mejor idea, lo cual unido a la premura con que se trabaja, las interrupciones y otras causas, atentan contra la máxima calidad del producto comunicativo.

d) Presentación

Luego de terminado el material periodístico el siguiente paso es su publicación, la cual es chequeada previamente por el director al frente de la emisión y el jefe del Departamento Informativo. También es monitoreada durante su transmisión por el asesor y otros miembros del departamento. En dependencia de la calidad de los trabajos y su repercusión, así será la evaluación que se le otorga. Antes, en el pos colectivo, se analizan los materiales publicados, siendo objeto de reconocimientos y/o señalamientos. En esta etapa, corresponde además al periodista evaluar su propio desempeño y el de su equipo.

En la presente investigación se realizó un diagnóstico con el objetivo de obtener valoraciones sobre el desempeño del periodista como director de su equipo de prensa durante el proceso de realización de los trabajos periodísticos.

Para ello se tuvieron en cuenta solamente los periodistas que trabajan en la Redacción Informativa debido a que son los que realizan coberturas con los equipos de prensa. Por su parte los instrumentos de investigación utilizados no incluyeron a los que cumplen con su Servicio Social debido a que sus competencias profesionales aún están en formación, por ello se tuvieron en cuenta a los 12 periodistas que ocupan plazas en el Informativo. Asimismo se seleccionó una muestra de los miembros que habitualmente integran los equipos de prensa como camarógrafos, asistentes técnicos y editores.

Análisis de los datos

Para el desarrollo del presente Trabajo de Diploma fueron entrevistados periodistas y directivos, y encuestados miembros de los equipos de prensa como camarógrafos (3), asistentes técnicos (2) y editores (4), teniendo en

cuenta los que trabajan mayormente con el Informativo. Asimismo se emplearon como instrumentos de investigación:

- a) Entrevistas¹²: con el objetivo de recopilar información sobre la evolución de la labor de los equipos de prensa en Telecristal, así como de profundizar en las causas que influyen en determinadas deficiencias en el trabajo de los equipos de prensa.
- b) Observación participante: realizada a partir de una guía de observación (**Anexo 1**) elaborada por la investigadora, y con el fin de conocer, de primera mano, el desempeño del periodista como director del equipo de prensa durante la realización de los trabajos periodísticos.
- c) Encuesta: (**Anexo 2**) empleada para obtener datos más específicos sobre el funcionamiento de los equipos de prensa en Telecristal, así como conocer las características que poseen los periodistas al dirigirlos.
- d) Grupo de discusión: necesario para validar y aprobar las competencias profesionales periodísticas para la dirección de los equipos de prensa televisivos, propuestas en la presente investigación.

La triangulación de estos instrumentos arrojó resultados concretos relacionados con el funcionamiento de dichos equipos.

Entre las principales deficiencias señaladas por los miembros de los equipos de prensa estuvieron:

1. Insuficiente planificación del trabajo con los miembros del equipo.
2. Escasa supervisión del trabajo de los miembros del equipo por parte del periodista.
3. Limitada capacidad de liderazgo del periodista.

La información recopilada reveló además algunas causas de estas exigüidades y permitió también conocer cómo se manifiestan los periodistas en la dirección

¹² Ver en el Anexo 4 cuestionario de la entrevista aplicada a informantes claves; y en el Anexo 5 cuestionario de entrevista en profundidad aplicada a periodistas.

de los equipos de prensa, especialmente aquellas características en las que presentan dificultades.

La selección de las 9 características analizadas en la presente investigación se realizó teniendo en cuenta el amplio conjunto de habilidades y conocimientos que pueden incluir las competencias profesionales periodísticas, fundamentalmente las que deben poseer aquellos que trabajen en el medio audiovisual. Además de las principales actitudes y aptitudes necesarias para dirigir un equipo de trabajo consideradas en el capítulo teórico.

De un total de nueve encuestados solo 3 evaluaron de bueno el funcionamiento de los equipos de prensa, para un 33%; mientras, 6 lo evaluaron de regular, para un 67%. De ellos 5 consideran bueno el desempeño del periodista en la dirección del equipo de prensa, en cambio 4 lo consideran regular, para un 56% y 44% del total respectivamente.

Los datos indicaron factores que dificultan el buen funcionamiento de los equipos de prensa, de los cuales 6 encuestados identifican, para un 67% del total:

- Insuficiente planificación del trabajo con los miembros del equipo
- Escaso reconocimiento a los miembros del equipo no periodistas

Por su parte 3 consideran que la falta de autoridad profesional del periodista es una de las causas que atenta contra un mejor trabajo del equipo de prensa, para un 33%. En un análisis más completo de las características que distinguen a los periodistas de Telecristal en la dirección de los equipos de prensa, fueron diagnosticadas las siguientes:

1. Responsabilidad
2. Creatividad
3. Liderazgo
4. Exigencia
5. Motivación

6. Preparación
7. Ética profesional
8. Preocupación
9. Comunicación con el equipo

Los resultados serán expuestos a continuación teniendo en cuenta la labor que desempeñan los encuestados como parte del equipo de prensa, y posteriormente se analizarán comparándolos entre sí para determinar dónde radican de modo general las mayores deficiencias.

Opiniones de camarógrafos:

Según los datos obtenidos a partir de las entrevistas a los camarógrafos, de los 12 periodistas analizados solo el 42% posee creatividad, el 47% responsabilidad, el 50% exigencia y el 53% liderazgo. Estos valores indican que las cualidades anteriores son las menos poseídas por los periodistas, por lo que representan, según los camarógrafos, su “debilidad”.

La información recopilada arroja que a pesar de que más del 60% de los periodistas posee una buena preparación, la falta en ocasiones de motivación y preocupación conlleva a que otras características como las analizadas anteriormente constituyan deficiencias en su trabajo.

En cambio señalan que el 72% de los periodistas mantienen una buena comunicación con el equipo, mientras que el 100% de ellos muestra un comportamiento ético, por lo que se identifican estas dos características como las más presentes.

En este sentido debe aclararse que a pesar de que la mayoría de los periodistas se comuniquen con el camarógrafo –al decir de estos últimos- y le hagan saber sus pretensiones con el trabajo, la relación como equipo todavía resulta insuficiente, pues debe existir más preocupación de su parte y guiar y supervisar la labor que estos realizan.

Opiniones de asistentes técnicos:

La información obtenida de los asistentes técnicos destaca que de los 12 periodistas evaluados, solamente el 33% posee capacidad de liderazgo, el 46% es exigente, y el 50% de ellos se muestra motivado y es considerado responsable durante la realización del trabajo. Según su opinión, estas representan las características menos afirmadas en los periodistas.

Consideran además que más del 50% de los periodistas evidencian otras como la creatividad, la preocupación y la comunicación con el equipo, sin embargo no son las características que prevalecen.

Asimismo plantean que el 75% de los periodistas se muestran preparados y el 79% mantienen un comportamiento ético, valores identificados como los más altos y representan, por tanto, las características más poseídas.

Opiniones de editores:

Las opiniones de los editores indican que el 48% de los periodistas poseen capacidad de liderazgo y creatividad, siendo estos los porcentos más bajos identificados por ellos y representan, a su vez, las características menos poseídas.

Se pudo constatar además que los porcentos más elevados están relacionados con la ética profesional y la comunicación con el equipo, poseídas por el 94% y el 92% de los periodistas respectivamente.

Análisis general:

La existencia de dificultades en cualquier labor siempre va a generar determinadas consecuencias. El hecho de que aspectos como el liderazgo, la exigencia, la motivación y la creatividad de los periodistas se manifiesten en declive, está condicionado por la disminución, en algunos casos, del interés por lograr de cada miembro del equipo su mayor esfuerzo, de aprovechar sus

conocimientos y emplearlos en función de la originalidad y la calidad de los trabajos.

Conlleva además a la poca exigencia a sí mismos y a los integrantes de su equipo, lo cual afecta cuestiones básicas como su propio desempeño, el de sus colegas y la eficacia del trabajo que realizan en conjunto.

En la tabla que a continuación se muestra aparecen reflejados los resultados generales obtenidos, teniendo en cuenta las características analizadas y el porcentaje de periodistas que las poseen:

Características	%
Responsabilidad	57
Creatividad	49
Liderazgo	45
Exigencia	51
Motivación	59
Preparación	74
Ética profesional	91
Preocupación	67
Comunicación con el equipo	74

De manera general, puede decirse que las opiniones de los miembros de los equipos de prensa coinciden en que las características menos presentes entre los periodistas de Telecristal son:

- liderazgo – 45 %
- creatividad – 49 %
- exigencia – 51 %

Por otra parte, indican que las más consolidadas son:

- preparación – 74 %
- comunicación con el equipo – 74 %
- ética profesional – 91 %

Las características analizadas anteriormente en los periodistas guardan una estrecha relación entre sí, por lo que al presentar dificultades con alguna de ellas, otras se ven igualmente afectadas, llevando a que estas carencias incidan negativamente en la calidad de su desempeño profesional.

Los encuestados señalan que muchas veces los periodistas no se muestran motivados durante la realización de los trabajos periodísticos, lo cual influye en que disminuya su capacidad de liderazgo ante el equipo y, por tanto, decrezcan factores como la exigencia y la responsabilidad.

Aparejado a esto está la creatividad, la cual, independientemente del talento individual, es más proclive a manifestarse cuando se tiene entusiasmo por la tarea emprendida. Cuando los periodistas no se sienten completamente motivados a realizar su labor, es más difícil que se sientan inspirados e inspiren al resto del equipo en función de su trabajo.

Al analizar las características más afianzadas, según las opiniones de los encuestados, se infiere que a pesar de que los periodistas de Telecristal están preparados profesionalmente, no explotan al máximo sus conocimientos por causas como las expuestas anteriormente.

La investigadora constató además la existencia de opiniones divididas entre camarógrafos y editores en cuanto a la comunicación con el equipo. Los camarógrafos consideran que el 72% de los periodistas mantienen una buena comunicación con el equipo, mientras que los editores opinan que el 92%. Esto indica que a pesar de que es una de las características más dominantes entre los periodistas existen dificultades, evidenciadas fundamentalmente en la comunicación con los camarógrafos durante la realización del trabajo periodístico.

Los camarógrafos opinan que algunas veces al llegar al sitio donde se realizará la cobertura, los periodistas no les comunican qué objetivo quieren lograr específicamente con el trabajo, en qué género será enfocado o qué planos específicos necesitan, lo cual atenta contra una mayor calidad de la labor que realizan. Al respecto Eddy de la Pera señaló:

“Artísticamente yo voy a dar todo lo pueda como camarógrafo en función de la calidad de las imágenes, de lo que quiere lograr el periodista con el trabajo, pero le corresponde a él desde antes de montarse en el carro estar en contacto con su equipo. Yo seré capaz de darle en la medida en que él sea capaz de pedirme.” (de la Pera, 2014)

En este sentido el periodista Juan Gabriel Gordín opinó: *“Algunas veces sucede que nos confiamos al llegar al sitio de la cobertura porque dejamos que el camarógrafo haga lo que quiera en cuanto a la fotografía, y olvidamos un poco nuestro papel al frente del equipo; y en eso influye la comunicación que uno sea capaz de establecer con él”*.

Los editores, por su parte plantean que estos problemas repercuten durante el proceso de montaje, debido a que algunas veces es durante la edición que se percatan de dificultades que pudieron prevenirse en el trabajo de campo. Sobre dicha problemática la editora Elvira Peña comentó:

“En ocasiones tenemos que volvernos más que artistas para salvar una información, porque en pleno proceso de edición es que el periodista se da cuenta de que le faltan planos, y eso se debe en gran medida a su falta de dirección”. (Peña, 2014)

No obstante además de reconocer tal dificultad, Gordín añadió que no siempre la falta es por parte del periodista: *“(…) a los camarógrafos a veces les molesta que uno les pida planos específicos porque piensan –erróneamente- que se les subestima, y no es así. Si yo no me comunico con ellos para decirles lo que*

necesito, entonces la irresponsabilidad es mía y las malas consecuencias se reflejarán en el trabajo”.

Por su parte, los periodistas admiten la existencia de las dificultades señaladas anteriormente. Al indagar por la causas encontramos diversos criterios. Entre los argumentos expuestos, predominó la existencia de inconformidades con los salarios. Alegaron que muchas veces no se sienten motivados a hacer más trabajos o a exigir de los miembros del equipo reporteril mayores esfuerzos, debido a que no se les paga según su productividad.

Respecto a este tema el periodista Jorge Quevedo Ocampo refirió: *“Primeramente yo creo que es un grupo de factores, desde internos hasta generales que afectan al periodismo cubano, no solo a Telecristal, y uno de ellos precisamente es el salario que tenemos los periodistas... nosotros no seremos artistas, pero hacemos arte”.* (Quevedo, 2014)

Los planteamientos expuestos también arrojaron inconformidades relacionadas con que el salario de los otros miembros del equipo suele ser más elevado que el de ellos debido a que ocupan plazas artísticas y tienen otro sistema de pago, cuestionando cómo es posible que existan tales diferencias. A ello agregaron el hecho de que solamente se les pague quince pesos por dirigir al equipo de prensa, según está estipulado¹³.

Con relación a este aspecto Juan Gabriel Gordín ofreció su opinión y enfatizó en las diversas cuestiones a las que debe estar pendiente el reportero como máximo responsable del equipo de prensa, y a la importancia, por tanto, de la estimulación a su labor:

“Durante una cobertura el periodista tiene que estar en muchas funciones al mismo tiempo: tiene que pensar en lo que quiere lograr, en buscar al entrevistado, en lo que va a preguntarle. Debe además recoger la información

¹³ Según el Artículo 28 de la Resolución No 89/2005, se establece un pago adicional de \$15.00 mensuales al redactor reportero de prensa de la radio y la televisión, que habitualmente dirige un equipo de trabajo informativo para coberturas en exteriores.

que necesita para conformar el trabajo y tomar bien los datos, guiar al camarógrafo y estar pendiente de lo que acontece a su alrededor, observar y anotar todo lo que le pueda servir a la hora de redactar el trabajo (...) entonces ¿cómo es posible que teniendo en cuenta toda la responsabilidad que recae sobre sus hombros, sea el que menos cobra en el equipo? (Gordín, 2014)

Por su parte el periodista Luis Enrique Díaz se refirió al compromiso e interés que le otorga el trabajador a su labor cuando al hacerla bien, esta es remunerada con justeza:

“Uno tiene necesidades económicas y preocupaciones, pero si se siente remunerado y es reconocida su labor, tienes el compromiso de trabajar mejor. (Díaz, 2014)

Sin embargo Aliúvan Moreira, jefe del Departamento Informativo enfatizó en que *“(...) el problema con el salario de los periodistas es una realidad, pero ellos tienen que recordar que cuando escogieron la profesión no fue precisamente por motivaciones económicas. Una vez que aceptan la responsabilidad tienen que asumirla, y hacerlo bien”. (Moreira, 2014)*

Vale destacar que, si bien las razones económicas no deben constituir una limitante para el periodista durante su desempeño, a la hora de dirigir su equipo de trabajo, debido a la alta responsabilidad profesional que lleva implícita, éstas terminan influyendo debido a que constituyen una parte importante del estímulo a su labor.

Respecto a este tema Ariel Terrero¹⁴ en el noveno Congreso de la UPEC señaló: *“no me caben dudas de que la baja retribución es uno de los problemas que más deteriora hoy el desempeño de la prensa”. (Terrero, 2013)* A lo cual añadió:

“En lugar de extraviarnos en comparaciones con el salario medio cubano, recomiendo enfilar los cañones contra el sistema salarial amparado por la

¹⁴ Reconocido periodista cubano especializado en asuntos económicos.

Resolución 89. Contradice principios bien definidos para el modelo económico que tratamos de perfeccionar los cubanos. (...) Es un sistema igualitarista y esencialmente injusto. Aunque un periodista trabaje el doble que un compañero de equipo solo tiene la oportunidad, con suerte, de cobrar un 30 por ciento más (...) En la televisión y la radio, el periodista que dirige un equipo de técnicos (...) asume la principal responsabilidad creativa e ideológica, pero recibe un salario que puede ser equivalente a la mitad o un tercio del cobrado por sus técnicos". (Terrero, 2013)

Asimismo expuso que esta problemática ha traído consigo desconciertos en los periodistas, lo cual ha propiciado el abandono de la profesión, la desprofesionalización de la prensa y la desmotivación de los que se mantienen ejerciéndola.

Otra de las dificultades está dada por las mismas rutinas productivas. Los periodistas reconocen que se han adaptado a modos de producción que no demandan de ellos mayores esfuerzos, por lo que en ocasiones pueden tender a ser facilistas o conformistas. En este sentido Abdiel Bermúdez señaló:

"Existe la tendencia de llegar al lugar de la cobertura y que el camarógrafo haga algunos planos y la grabación termina, sin un trabajo de mesa previo, sin poner todo de sí verdaderamente en función de ese trabajo". (Bermúdez, 2014)

El periodista Luis Enrique Díaz se refirió a la falta de investigación como otra de las problemáticas que presentan los equipos de prensa y que influyen en la existencia de dificultades durante la realización de su trabajo:

"No podemos negar que muchas veces nos acomodamos y preferimos hacer trabajos que no impliquen muchos esfuerzos, no nos preparamos por ejemplo para hacer trabajos investigativos, y nos quedamos solamente en la superficie de los temas sin profundizar en ellos". (Díaz, 2014)

Asimismo hizo referencia a factores que influyen en la desmotivación de los periodistas:

“Una de las causas es el mismo periodismo que estamos haciendo. Nos hemos acostumbrado al periodismo de eventos, de reuniones, a hablar de lo que acontece en la sociedad, pero no noticiosamente. En ocasiones sucede que el periodista se cansa de hablar, de hacer críticas constructivas y no se le hace caso, tal vez porque la prensa no tiene el poder que debería tener”. (Díaz, 2014)

Algunos refieren además que no se identifican como líderes de equipo debido a que no les llama la atención dirigir a otras personas, aspecto en el cual influyen factores psicológicos más que periodísticos. En este comportamiento también influye el hecho de que los periodistas no siempre pueden escoger los especialistas con quienes trabajan, y está claro que la labor de equipo se sustenta en la afinidad de intereses y sensibilidades, a su vez, claves de la cohesión.

Sin embargo, a juzgar por la definición de competencias profesionales que se defiende, esta carencia de aptitudes para la dirección, constituye un serio freno al trabajo en equipo. Al periodista le corresponde no solo saber lidiar con las características individuales de sus compañeros, sino establecer prioridades en el plano profesional, y poner por encima de sus propias particularidades, los intereses colectivos.

Las encuestas aplicadas mostraron entre las dificultades existentes durante el desarrollo de la labor del equipo de prensa, que la planificación del trabajo que realizan los periodistas con los miembros del equipo resulta insuficiente y atenta contra su respetabilidad como profesional. Al respecto Abdiel Bermúdez planteó:

“El irrespeto hacia el periodista muchas veces está dado por la poca planificación del trabajo a la hora de afrontarlo. Si llegas a un lugar a improvisar lo que quieres porque no se ha coordinado el trabajo, vas perdiendo prestigio delante de tu equipo. Cuando no eres capaz de lograr la organización de tu trabajo ni la calidad suficiente, poco a poco vas perdiendo ante los miembros

de tu equipo la autoridad, el respeto, pues a la vista de ellos no resulta un trabajo planificado verdaderamente, colegiado, efectivo.”. (Bermúdez, 2014)

En este sentido plantearon que reconocen cuán difícil es lograr mantener la armonía del equipo al dirigirlo, teniendo en cuenta las características individuales de cada miembro. Bermúdez subrayó además que:

“Muchas veces esto requiere de un gran acopio de paciencia, psicología y sabiduría para tratar con tantas personas diferentes y llegar como resultado final a un producto comunicativo que es obra de todos. Debemos lograr en el equipo la empatía, la tolerancia y la congruencia para poder sobrellevar los desacuerdos, y exigir sobre la base de lo que somos capaces de dar como profesionales”. (Bermúdez, 2014)

Entre los criterios obtenidos en la investigación se reflejan también opiniones ofrecidas por los periodistas relacionados con aspectos que aún constituyen retos en cuanto al trabajo de los equipos de prensa televisivos. En tal sentido Juan Gabriel Gordín expresó:

“Corresponde al periodista guiar el trabajo de los miembros de su equipo y buscar la mejor manera de hacerlo, tratando no de imponerles su criterio, sino de convencerlos. Debe lograr que cada uno de sus integrantes aporte ideas, sugiera, se involucre con el trabajo, al mismo tiempo que debe exigir el respeto hacia ellos en cualquier sitio donde se encuentren, mostrando ese sentido de compañerismo, de colectividad”. (Gordín, 2014)

Por su parte la periodista Haydeé Vera se refirió al liderazgo, factor muy importante en el trabajo del equipo de prensa debido a la responsabilidad que implica asumir este rol. Al respecto expresó:

“Corresponde al periodista guiar el trabajo de los miembros de su equipo y buscar la mejor manera de hacerlo, tratando no de imponerles su criterio, sino de convencerlos. Debe lograr que cada uno de sus integrantes aporte ideas, sugiera, se involucre con el trabajo, al mismo tiempo que debe exigir el respeto

hacia ellos en cualquier sitio donde se encuentren, mostrando ese sentido de compañerismo, de colectividad”. (Gordín, 2014)

Por su parte la periodista Haydeé Vera se refirió al liderazgo, factor muy importante en el trabajo del equipo de prensa debido a la responsabilidad que implica asumir este rol. Al respecto expresó:

“El periodista para lograr liderazgo tiene que estar muy bien preparado no solo desde el punto de vista profesional, sino en el trabajo que va a realizar. Debe investigar y definir bien los objetivos del trabajo, de manera que cuando salga con su equipo lo pueda dirigir de la mejor manera, y así se gana también el prestigio ante ese colectivo que dirige. En ese aspecto nos falta por hacer, pues en ocasiones factores como la inmediatez no nos permite prepararnos bien antes de realizar el trabajo”. (Vera, 2014)

Asimismo Aliúvan Moreira afirmó que algunas de las causas que propician la falta de liderazgo *“están asociadas a factores subjetivos, porque después de que el periodista conoce que es el dueño de la cobertura sabe que es el responsable de ese equipo de prensa, es quien lo conduce, orienta y controla, y debe por tanto asumir su papel de líder”.* (Moreira, 2014)

Vale reconocer además que en las relaciones que se establecen en el equipo de prensa median factores subjetivos que inciden en su trabajo, y no siempre está en manos del periodista solucionarlos debido a que se tratan fundamentalmente de características psicológicas o rasgos de la personalidad estudiados por otras ciencias. No obstante existen momentos de incongruencias como las desigualdades de criterios, y depende del periodista manejarlos de forma acertada para que el trabajo no resulte afectado.

Abdiel Bermúdez hizo referencia a este tema y planteó: *“Nos falta lograr que cada miembro del equipo se sienta bien con lo que uno haga, y eso también se logra fomentando en ellos las buenas relaciones personales, preocupándose por ellos, considerando sus necesidades personales, preocupaciones, y*

tolerando, en ocasiones, los desacuerdos que puedan surgir debido a los distintos puntos de vista o criterios". (Bermúdez, 2014)

Bermúdez se refirió además a la importancia de lograr la complicitad de todo el equipo con el trabajo que se realiza: *"Cuando tú como periodista no creas un ambiente de participación en función del resultado final del trabajo, no puede haber el compromiso que tú esperas aunque cada cual haga lo que tiene que hacer"*. (Bermúdez, 2014)

Asimismo Luis Enrique Díaz aseveró la importancia de otorgarle valor al trabajo que como profesional se realiza: *"Tenemos que planificar y organizar más el trabajo, y eso depende de todos nosotros, porque aunque se programe, si falta motivación y deseos de hacerlo bien, nos falta lo más importante. El periodista que no sienta amor por su profesión mejor que no lo sea."* (Díaz, 2014)

Luego del análisis anterior, y teniendo en cuenta las fases del proceso de producción de los trabajos periodísticos televisivos, serán elaboradas en el siguiente epígrafe las propuestas de competencias profesionales periodísticas para la dirección de los equipos de prensa en Telecristal. Para su conformación se tuvieron en cuenta las características menos favorecidas en la actuación de los periodistas al dirigir los equipos de prensa, así como las deficiencias relacionadas con su labor expuestas por ellos anteriormente.

2.2 Propuesta de competencias profesionales periodísticas para la dirección de los equipos de prensa televisivos.

La propuesta elaborada en la presente investigación incluye aspectos que responden a los criterios ofrecidos por periodistas, camarógrafos, editores y directivos del órgano de prensa. Para ello se consideraron sus opiniones sobre cómo debe dirigir el periodista su equipo de trabajo.

En cuanto a ese último aspecto se destaca la opinión expuesta por Abdiel Bermúdez, quien acotó: *"Tú demuestras que eres el jefe del equipo de prensa*

con la capacidad que tengas de conformar entre todos un clima que propicie que el trabajo se haga con mayor eficiencia, con mayor operatividad, que sea efectivo y cumpla los objetivos que tú inicialmente te trazaste". (Bermúdez, 2014)

Bermúdez añadió otras ideas sobre el respeto a la individualidad en el equipo:

"... el periodista debe ser una persona responsable con el trabajo de todos y muy humana. Tiene que saber determinar hasta dónde pueden llegar sus compañeros, respetar sus horarios, sus necesidades, y como jefe de equipo debe velar también por el bienestar de ellos. Hay que saber respetar la individualidad dentro del equipo". (Bermúdez, 2014)

Asimismo Jorge Quevedo se refirió al conocimiento como base de la exigencia:

"El periodista ante todo debe tener conocimiento, porque para tú pedirles o exigirles a los miembros de tu equipo tienes primeramente que saber". (Quevedo, 2014)

Por su parte Luis Enrique Díaz enfatizó en la creatividad del periodista para lograr más calidad y frescura en los trabajos y hacerlos más atractivos, al aseverar: *"Tenemos que poner mucho de nuestra parte para cruzar esa barrera de lo que no hacemos y proponernos un periodismo más dinámico, más agradable". (Díaz, 2014)*

Las ideas expuestas por ellos destacan además la necesidad de que prime el respeto, la responsabilidad, el interés por hacer un trabajo de calidad pese a las disímiles dificultades que puedan surgir.

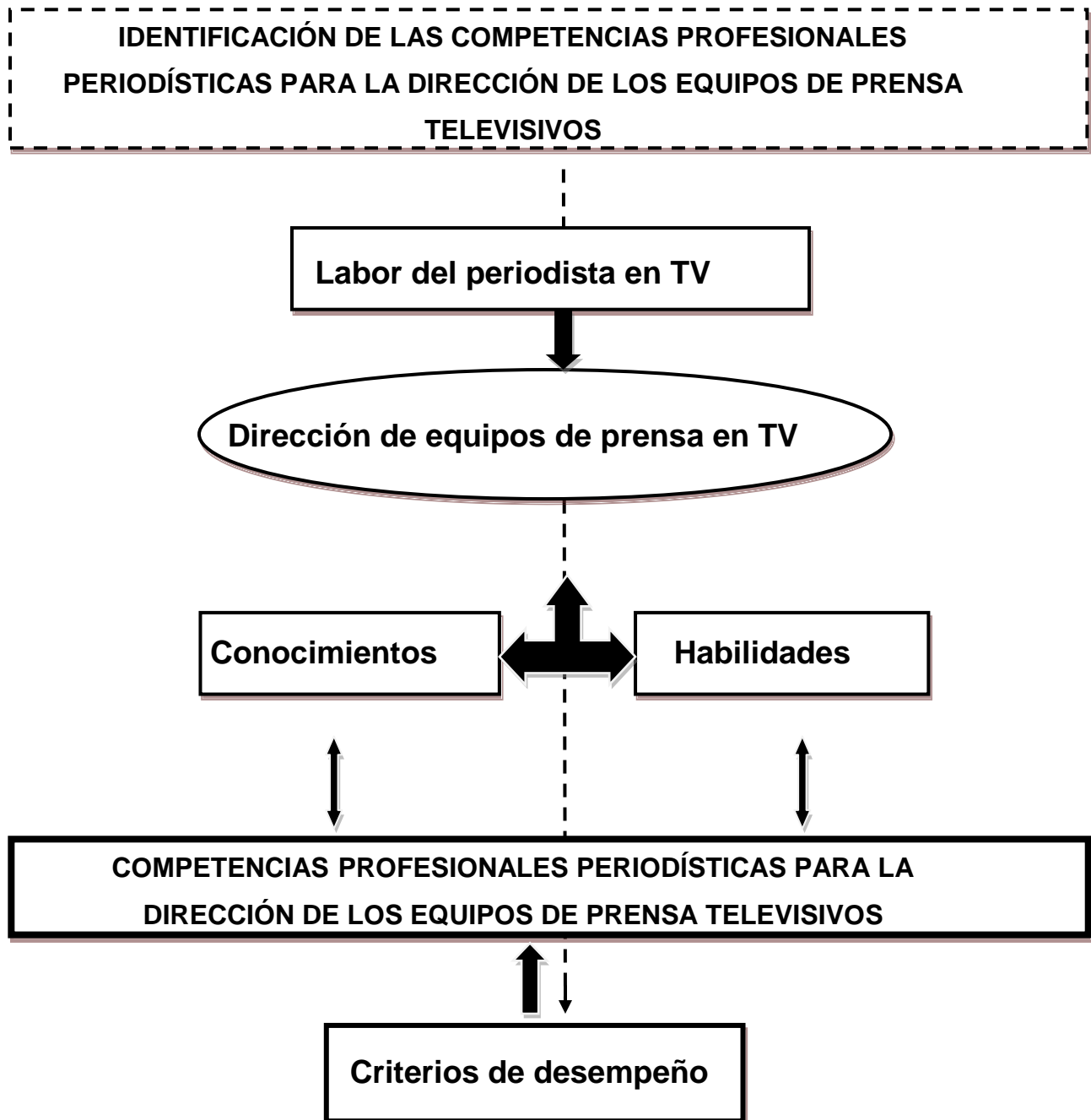
En este sentido la editora Elvira Peña comentó que *"... el periodista debe ser ante todo una persona que se dé a respetar y respete, que demuestre ética en todo momento y sepa resolver de la mejor manera los problemas que puedan surgir mientras realiza su trabajo". (Peña, 2014)*

Teniendo en cuenta todo lo analizado y expuesto en el presente capítulo, para la propuesta realizada en esta investigación se identificaron las competencias profesionales que deben poseer los periodistas para la dirección de los equipos de prensa televisivos, así como sus correspondientes criterios de desempeño. Estos permiten especificar las características de cada competencia, además de constituir los aspectos medibles o evaluables de ellas.

Para ello se tuvieron en cuenta las distintas fases del proceso de producción noticiosa, atendiendo específicamente a las mencionadas en el primer capítulo. Se consideraron además aquellas en las que juega un papel activo el equipo de prensa (recogida del material informativo, realización y presentación). En este sentido se proponen tres competencias para las dos primeras etapas, atendiendo a las características que tienen en común, y una para la tercera y última etapa.

Una vez determinadas y elaboradas fueron sometidas a un grupo de discusión en el que participaron directivos, periodistas y miembros de los equipos de prensa, con el objetivo de que ofrecieran sus puntos de vista y validaran las propuestas que consideraran más apropiadas y necesarias aplicar teniendo en cuenta las deficiencias analizadas, así como sus intereses.

Finalmente quedaron aprobadas las que se muestran a continuación, las cuales fueron identificadas mediante la siguiente lógica:



<u>Etapas del proceso de producción</u>		<u>Competencias profesionales periodísticas para la dirección de los equipos de prensa televisivos</u>	<u>Criterios de desempeño</u>
Recogida del material informativo <hr/> Realización	1	Lidera el equipo de prensa evidenciando motivación por alcanzar exitosamente los objetivos propuestos, e interés por ejercer en este un impacto positivo.	<p>-Identifica los objetivos del trabajo, estimula y orienta a sus miembros a establecer metas y a unificar sus intereses en función de dichos objetivos.</p> <p>-Inspira compromiso y sentido de pertenencia a los miembros del equipo, partiendo de su propia responsabilidad ante el trabajo.</p> <p>-Acepta, respeta y tolera las características individuales de los miembros del equipo, propiciando un ambiente de empatía, lo cual permite fomentar la cohesión del grupo.</p>

	2	Demuestra compromiso con el logro de la excelencia del trabajo del equipo de prensa y estimula a sus miembros a que hagan lo mismo.	<p>-Evidencia interés por lograr la excelencia del trabajo y por superar las expectativas personales.</p> <p>-Comparte el conocimiento y la experiencia con los demás.</p> <p>-Promueve en los miembros del equipo el esfuerzo por el mejoramiento continuo.</p> <p>-Motiva a los demás a superar sus propias expectativas.</p> <p>-Mantiene una estrecha comunicación con los miembros del equipo haciéndoles saber sus intereses e ideas respecto al trabajo que realizan.</p>
	3	Aplica de forma creativa conocimientos teóricos adaptables a su ámbito laboral, de modo que le permita dirigir adecuadamente el trabajo de los miembros	<p>-Demuestra conocimientos de fotografía y edición durante los procesos de grabación y montaje, en función de dirigir con propiedad la labor del camarógrafo y el editor respectivamente.</p>

		<p>del equipo de prensa desde sus distintas especialidades.</p>	<p>-Idea nuevas formas de concebir los materiales periodísticos y las comunica a los miembros del equipo para juntos trabajar en función de lograrlo.</p>
<p>Presentación</p>	<p>4</p>	<p>Evalúa el trabajo del equipo de prensa mediante la observación, la interacción participativa y los resultados obtenidos.</p>	<p>-Evalúa el desempeño individual de sus miembros de forma continua, basado en sus responsabilidades dentro del equipo y el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>-Identifica las principales dificultades relacionadas con la labor del equipo y la función que debe desempeñar en él cada integrante, en aras de erradicarlas durante la realización de trabajos posteriores.</p> <p>-Reconoce los logros y esfuerzos de los miembros del equipo de forma oportuna.</p> <p>-Comparte el reconocimiento y las gratificaciones obtenidas con los miembros</p>

			del equipo, así como las deficiencias que les sean señaladas.
--	--	--	---------------------------------------------------------------

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió conocer las particularidades del objeto de estudio, indagar en sus fundamentos teóricos y aplicar métodos empíricos que posibilitaron la elaboración de la propuesta de competencias profesionales periodísticas para la dirección de los equipos de prensa televisivos, lo cual permite arribar a las siguientes conclusiones:

- Los principales cambios ocurridos en la labor de los equipos de prensa en Telecristal han estado determinados por la evolución tecnológica, sin embargo, el esquema de trabajo en la actualidad resulta semejante al de sus inicios teniendo en cuenta las distintas fases de producción informativa.
- A pesar de que existen declaradas competencias profesionales para el sector periodístico, campos más específicos, como el abordado en la presente investigación, apenas han sido y precisan ser investigados en aras de perfeccionar el trabajo de los periodistas.
- El ejercicio de dirigir equipos de prensa televisivos, no solo exige del periodista conocimientos sobre el lenguaje particular y las rutas críticas de producción de este medio de comunicación, sino de elementos de la Psicología Social que lo ayuden a comprender y enfrentar mejor las dinámicas que se desarrollan al interior del equipo.
- En el canal provincial Telecristal factores como la falta de motivación y las rutinas de producción vigentes, inciden en que los periodistas que allí laboran, no entreguen ni exijan a los miembros de los equipos de prensa la dedicación y excelencia necesarias para la realización de los materiales periodísticos.
- El aporte de la investigación podrá contribuir a diseñar estrategias, científicamente avaladas, para modelar y fortalecer las competencias profesionales propuestas, con el objetivo de favorecer la labor de los periodistas en la dirección de equipos de prensa televisivos.

RECOMENDACIONES

Concluida la investigación se considera necesario proponer las siguientes sugerencias:

- Enfocar aún más los objetivos de la asignatura Psicología al perfil periodístico, teniendo en cuenta aspectos como la dinámica de grupos y el trabajo en equipo. Esto permitirá formar en los estudiantes un conocimiento básico que allanará el ejercicio de dicha actividad durante su desempeño profesional.
- Promover en los periodistas de Telecristal las competencias profesionales propuestas en la presente investigación, así como tener en cuenta dichas competencias para su posterior evaluación.
- Incentivar en los periodistas un mayor interés y motivación en la realización de productos comunicativos y mejorar, por tanto, la calidad del trabajo de los equipos de prensa y sus resultados.
- Socializar los resultados de la presente investigación entre periodistas y estudiantes, con el objetivo de fomentar posteriores investigaciones relacionadas con otras aristas del tema.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonso, María Margarita e Saladrigas Hilda (2002): *Para investigar en comunicación social*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.
2. Alpízar Muni, J. L. (2008): *¿Profesionales competitivos o competentes? I. Visión Curricular*. Revista Pedagogía Universitaria Vol. XIII No. 2. MES. Cuba.
3. _____: *¿Profesionales competitivos o competentes? II. Tipología de Competencias*. Revista Pedagogía Universitaria No. 4. Vol. XIII Facultad de Agronomía. Universidad de Matanzas.
4. ANECA (2005). *Libro Blanco. Títulos de grado en Comunicación*. Madrid: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.
5. Arriagada Rodríguez, Gastón. (2012). *Liderazgo y trabajo en equipo*. Recuperado el 4 de 2 de 2014, de <http://www.legionim.cl/Articulos/Arriagada%20RV/Liderazgo%20y%20Trabajoequipo.pdf>
6. Avilés, J. A.; Bonastre, O. M. (2009). *Competencias en la formación universitaria de periodistas a través de nuevas tecnologías*. Revista de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche, 239-250.
7. Barraycoa, Javier; Lasaga, Olga (2009). *Competencias e inserción laboral: un análisis de la empleabilidad de los recién licenciados en ADE y Económicas*. Barcelona: CEU Ediciones
8. Barreda, Lisbet; Segura, Rolando y Nápoles, R. (1991): *La construcción de la noticia: Estudio del proceso de producción de noticias en el Noticiero Nacional de Televisión*. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana.
9. Bleger, J. (1985): *Temas de Psicología. Entrevista en Grupos*. Sao Paulo: Martins Fontes.
10. Bunk, G. P. (1994): *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*. Revista CEDEFOP, Nº1, p. 16.
11. Calviño, Manuel. (2012): *Trabajar en y con grupos: experiencias y reflexiones básicas*. La Habana.

12. Cebrián, Mariano (1978): *Introducción al lenguaje de la televisión*, Pirámide, Madrid, 1978.
13. _____ (1992): *Géneros informativos audiovisuales*, Ed. Ciencia 3 Distribución S.A., Madrid, 1992.
14. _____ (1998): *Información audiovisual: concepto, técnica, expresión y aplicaciones*, Editorial Síntesis, Madrid, 1998.
15. Centro Universitario Villanueva. (s.f.). Recuperado el 4 de enero de 2014, de <http://www.villanueva.edu/area-de-comunicacion/titulaciones/periodismo/competencias.html>
16. Comellas, Janett; Sánchez, Marta María (2005): *De frente al laberinto...y sin el hilo de Ariadna: Las experiencias de cinco medios cubanos online*. Trabajo de Diploma, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, 2005.
17. Corral Ruso, R. (2004): *El currículo docente basado en competencias*. Facultad de Psicología. Universidad de La Habana.
18. Echeverría Samanes, Benito (2001). *Configuración actual de la profesionalidad*. Letras de Deusto, 31 (91), pp.35-56.
19. Estremadoyro Alegre, Julio (2004): *Lecciones de periodismo televisivo*, Colección Textos Universitarios, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2004.
20. Fontcuberta, Mar de (1993): *La noticia. Pistas para percibir el mundo*, Editorial Paidós, Barcelona, 1993.
21. Forgas Briosa, J. (2003): *Diseño curricular por competencias: una alternativa para la formación de un técnico competente*. ISP Frank País. Curso 14. Pedagogía 2003. IPLAC, Palacio de las Convenciones, Ciudad de La Habana, Cuba.
22. García Luis, J. (2004): *La regulación de la prensa en Cuba: referentes morales y deontológicos*. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.
23. García Rivero, G. (2007): *La construcción del comentario: Un estudio del proceso de producción del comentario de temas nacionales en Juventud Rebelde y Bohemia*. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana.

24. Grant Urgellés, Y. (2010-2011): *Propuesta de competencias profesionales para la carrera de Periodismo*. Tesis de Diploma. Universidad de Holguín —Oscar Lucero Moya.
25. Gutiérrez Paredes, Juan José (2007): *Diseño Curricular Basado En Competencias*. Viña del Mar, Chile: Ediciones Altazor. ISBN: 978-956-7472-58-1
26. Hernández Pérez, Katerine. (2011-2012): *Surgimiento y evolución histórica del Sitio www.radioangulo.cu*. Tesis de Diploma en opción al Título de Licenciado en Periodismo. Universidad de Holguín —Oscar Lucero Moya.
27. Hernández Ramírez, María Elena (1997): *La sociología de la producción de noticias. Hacia un nuevo campo de investigación en México*. En *Comunicación y Sociedad* (DECS, Universidad de Guadalajara), No. 30, mayo-agosto de 1997, pp. 209-242. (Formato PDF)
28. Hernández Sampieri, Roberto (1991): *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, México, 1991.
29. Lakas, J. P. Y narvaiza, J. L. (2006): *Proyecto Tuning*. Europa - América Latina. Consultado el 23 / 04 / 2007. Disponible en: <http://www.tuning.unideusto.org/tuningal/>
30. Licea, O. G. (2010): *Introducción al estudio del liderazgo y de la dirección en la administración de grupos humanos: elementos constitutivos del liderazgo y su principio fundamental*. Psicología Social.
31. Mariño Sánchez, María de los Ángeles (2007): *La formación de competencias didácticas en los estudiantes universitarios*. III Conferencia Científica Internacional. Universidad de Holguín —Oscar Lucero Moya.
32. Martín Serrano, Manuel (1986): *La producción social de comunicación*, Alianza Editorial, Madrid, 1986.
33. Martínez Albertos, José Manuel (2002): *El periodismo tradicional, ¿en riesgo de extinción?* En: *Las tecnologías de la información y sus desafíos*, Sociedad Estatal Nuevo España Nuevo Milenio, Madrid, 2002.
34. Mattelart, Armand (2006): *Diversidad y mundialización*, Ed Paidós, Barcelona, España, 2006.

35. _____ (1998): *La mundialización de la comunicación*, Ed. Paidós, Barcelona, Buenos Aires, México, 1998.
36. Mcquail, Denis (2001): *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Editorial Paidós, México, 2001.
37. Pihón-riviére, E. (1971): *Del psicoanálisis a la psicología social: El proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión.
38. Ricardo Luis, Roger (2005): *El mundo no puede ser una farsa* en rodríguez Betancourt, Miriam: *Tendencias del periodismo contemporáneo. Selección de lecturas*, Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, 2005.
39. Rodrigo Alsina, Miguel (1989): *La construcción de la noticia*, Ed. Paidós comunicación, Barcelona-Buenos Aires-México, 1989.
40. Sánchez, S. (2010). *Competencias profesionales y empleo en el futuro periodista*. ICONO 14, 156-175.
41. Scolari, Carlos A, (2008): *El periodista polivalente. Transformaciones en el perfil del periodista a partir de la digitalización*. Zer, 37-60.
42. Silva Ramírez, D. (2012-2013): *Mirada hacia las competencias profesionales de editores y reporteros que laboran en y para el sitio www.ahora.cu. Un acercamiento necesario*. Tesis de Diploma en opción al Título de Licenciado en Periodismo. Universidad de Holguín —Oscar Lucero Moya.
43. Tejeda Díaz, Rafael y SÁNCHEZ del Toro, Pedro R. (2009): *La formación basada en competencias en los contextos universitarios*. Libro electrónico: Centro de Estudios sobre Ciencias de la Educación Superior. Universidad de Holguín —Oscar Lucero Moya. ISBN: 978-959-16-0961-8 300 378. Cuba.
44. Terreo Ariel (2008) a: *Impacto de la situación material sobre la eficacia informativa de la prensa*: Ponencia ante el 9no. Congreso de la Unión de Periodistas de Cuba (UPEC)
45. Tobón Tobón, S. (2004): *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*, Bogotá, Ecoe Ediciones.
46. Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., & cela, J. M. (2011). *Competencia y trabajo en equipo: Definición y Categorización*. Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado, 329-344.

47. Tuchman, Gaye (s/r): *La objetividad como ritual estratégico: Un análisis de La nociones de objetividad de los periodistas*. (Formato Digital), (s/r).
48. Universidad de Nebrija. (s.f.). www.nebrija.com. Recuperado el 4 de 2 de 2014, de www.nebrija.com: <http://www.nebrija.com/...periodismo-tv/master-periodismo-competencias.php>
49. Van Dijk, Teun A. (1980): *Algunas notas sobre la ideología y la teoría del discurso*. En: Revista Semiosis. Universidad Veracruzana, Xalapa, México, No. 5, julio -diciembre, 1980, pp. 37-53.
50. Wolf, Mauro (2005): *La investigación de la comunicación de masas*, Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, 2005.

ANEXOS

ANEXO1: GUÍA DE OBSERVACIÓN PARTICIPANTE DURANTE EL DESARROLLO DE LA LABOR DE LOS EQUIPOS DE PRENSA EN TELECRISTAL

La siguiente guía de observación tiene como objetivo valorar, mediante la observación participante, el desempeño de los periodistas al dirigir los equipos de prensa durante la realización del trabajo periodístico en Telecristal.

1. Planificación del trabajo en la redacción informativa
 - a) Planificación en los consejos editoriales
 - b) Selección y disposición del equipo de trabajo

2. Recogida del material informativo y realización del trabajo periodístico
 - a) Organización y planificación del trabajo con los miembros del equipo
 - b) Comunicación con los miembros del equipo
 - c) Exigencias éticas y profesionales a los miembros del equipo
 - d) Capacidad para guiar a camarógrafos y editores, así como de unificar sus intereses y puntos de vista en función del trabajo periodístico
 - e) Supervisión del desempeño de los miembros del equipo durante la realización del material periodístico
 - f) Influencia, liderazgo y poder de persuasión en el equipo de trabajo
 - g) Interés por lograr la máxima calidad del trabajo periodístico

3. Presentación del trabajo periodístico
 - a) Evaluación del trabajo realizado por el equipo de prensa
 - b) Evaluación del material periodístico

ANEXO 2: ENCUESTA APLICADA A MIEMBROS DE LOS EQUIPOS DE PRENSA EN TELECRISTAL

La siguiente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre la labor de los equipos de prensa en Telecristal, así como conocer las características que distinguen a los periodistas al dirigirlos.

Usted es: Camarógrafo ____ Editor ____ Asistente técnico ____

1. ¿Cómo valora el funcionamiento de los equipos de prensa en Telecristal?

Bueno ____ Regular ____ Malo ____

a) ¿Qué factores dificultan el buen funcionamiento de dichos equipos?

____ Planificación del trabajo con los miembros del equipo

____ Escaso reconocimiento a los miembros del equipo no periodistas

____ Falta de autoridad profesional del periodista

Otras: _____

2. ¿Cómo valora el desempeño de los periodistas en la dirección del equipo de prensa?

Bueno ____ Regular ____ Malo ____

3. De las siguientes características, diga cuáles distinguen a los periodistas de Telecristal en la dirección del equipo de prensa:

Periodistas	Características								
	Responsabilidad			Creatividad			Liderazgo		
	Posee	Debe mejorar	No posee	Posee	Debe mejorar	No posee	Posee	Debe mejorar	No posee
Márel González									
Yordanis Rodríguez									
Juan Gabriel Gordín									
Mariannis Alba Correa									
Ricardo Gual Hernández									
Beatriz Galván Álvarez									
Ana Gloria González									
Haydee Vera Batista									
Vladimir Marrero									
Abdiel Bermúdez									
Jorge Quevedo Ocampo									
Luis Enrique Díaz Rojas									

Periodistas	Características								
	Exigencia			Motivación			Preparación		
	Po se e	Deb e mej orar	No po se e	Pos ee	Debe mejor ar	No po se e	Po see	Deb e mej orar	N o p o s e e
Márel González									
Yordanis Rodríguez									
Juan Gabriel Gordín									
Mariannis Alba Correa									
Ricardo Gual Hernández									
Beatriz Galván Álvarez									
Ana Gloria González									
Haydee Vera Batista									
Vladimir Marrero									
Abdiel Bermúdez									
Jorge Quevedo Ocampo									

Luis Enrique Díaz Rojas										
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

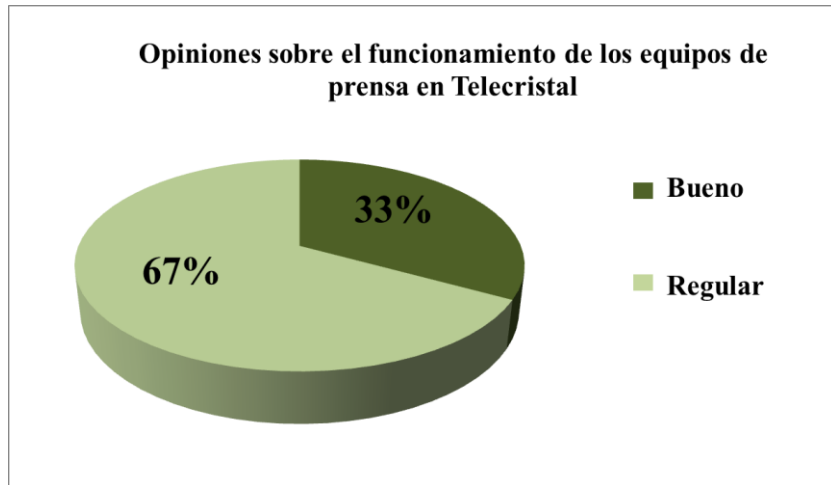
Periodistas	Características								
	<u>Respeto</u>			<u>Preocupación</u>			<u>Comunicación con el equipo</u>		
	Po se e	Deb e mej orar	No po se e	Pos ee	Debe mejor ar	No po se e	Po see	Deb e mej orar	N o p o s e e
Márel González									
Yordanis Rodríguez									
Juan Gabriel Gordín									
Mariannis Alba Correa									
Ricardo Gual Hernández									
Beatriz Galván Álvarez									
Ana Gloria González									
Haydee Vera Batista									
Vladimir Marrero									
Abdiel Bermúdez									

Jorge Quevedo Ocampo											
Luis Enrique Díaz Rojas											

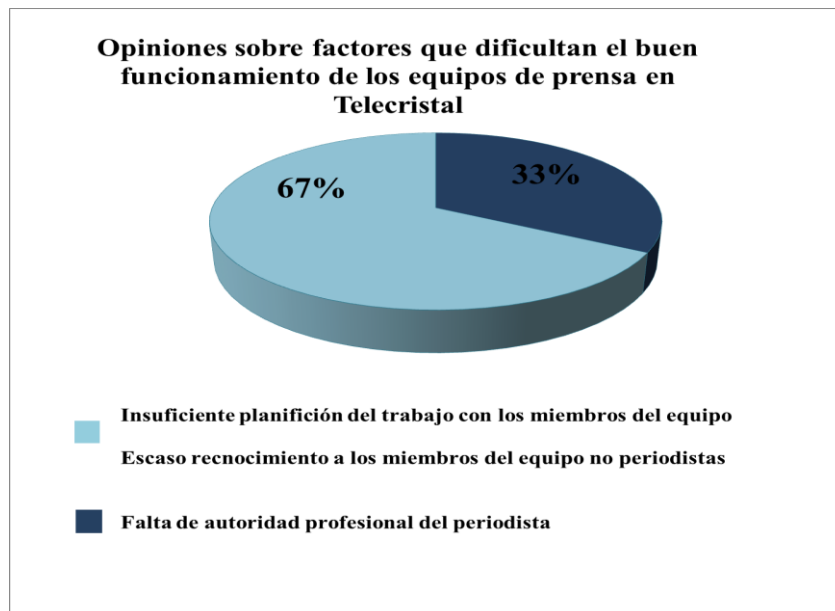
a) ¿Qué otras características considera que distinguen a los periodistas en la dirección de los equipos de prensa en Telecristal?

ANEXO 3: RESPUESTAS DE LA ENCUESTA

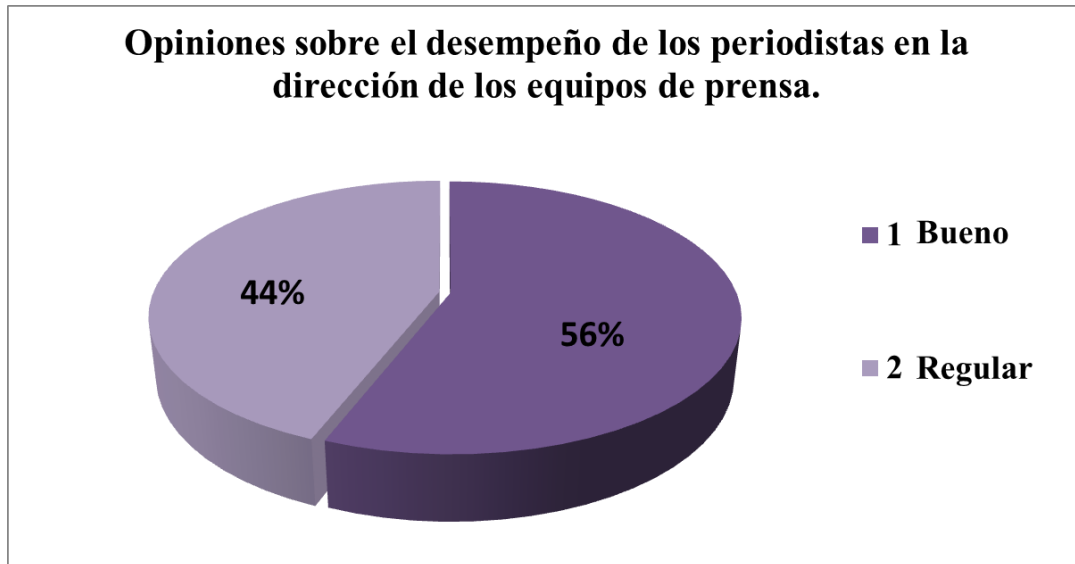
❖ Pregunta 1:



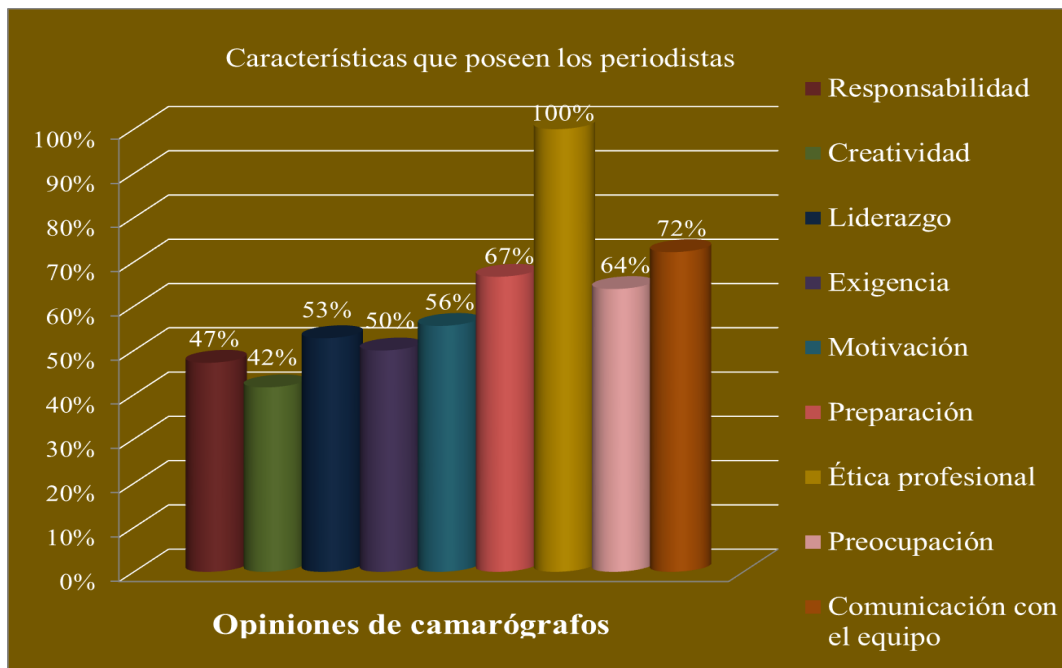
❖ Pregunta 1 a:

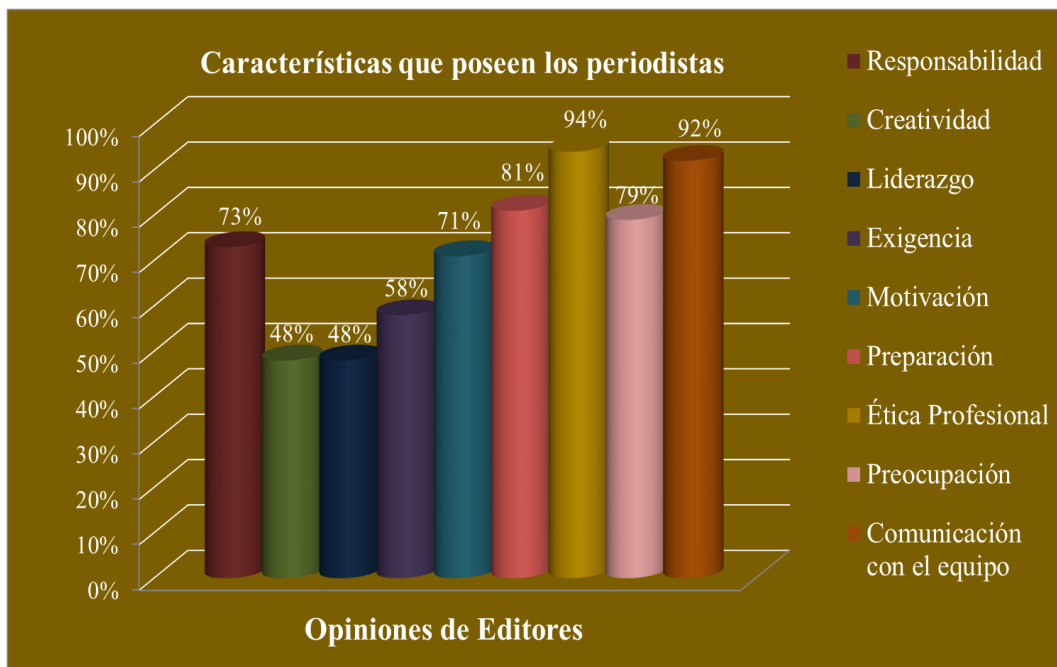
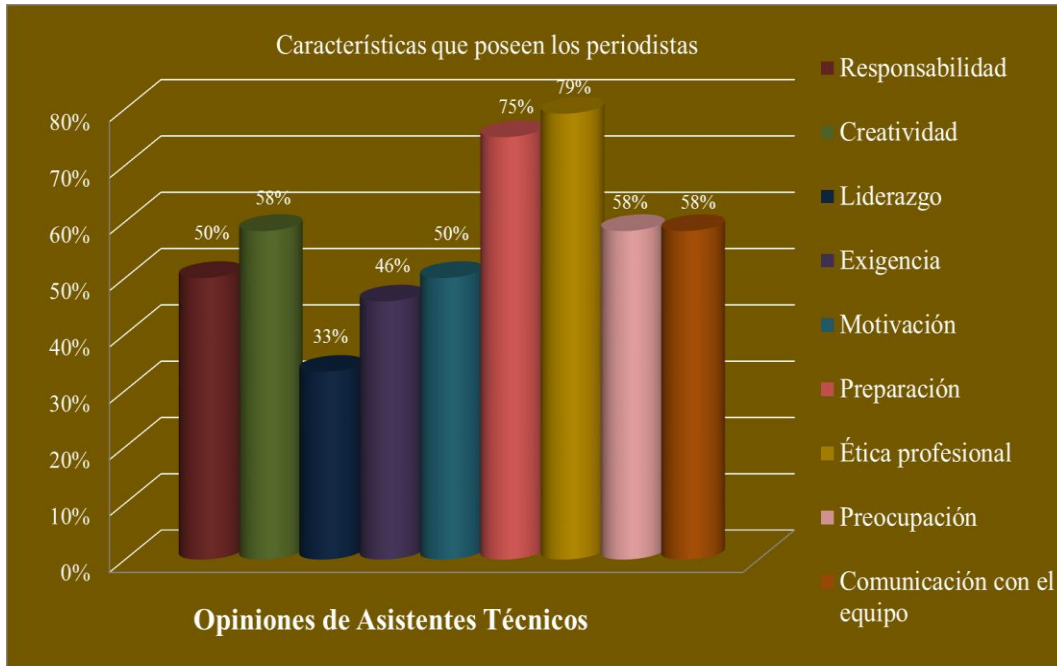


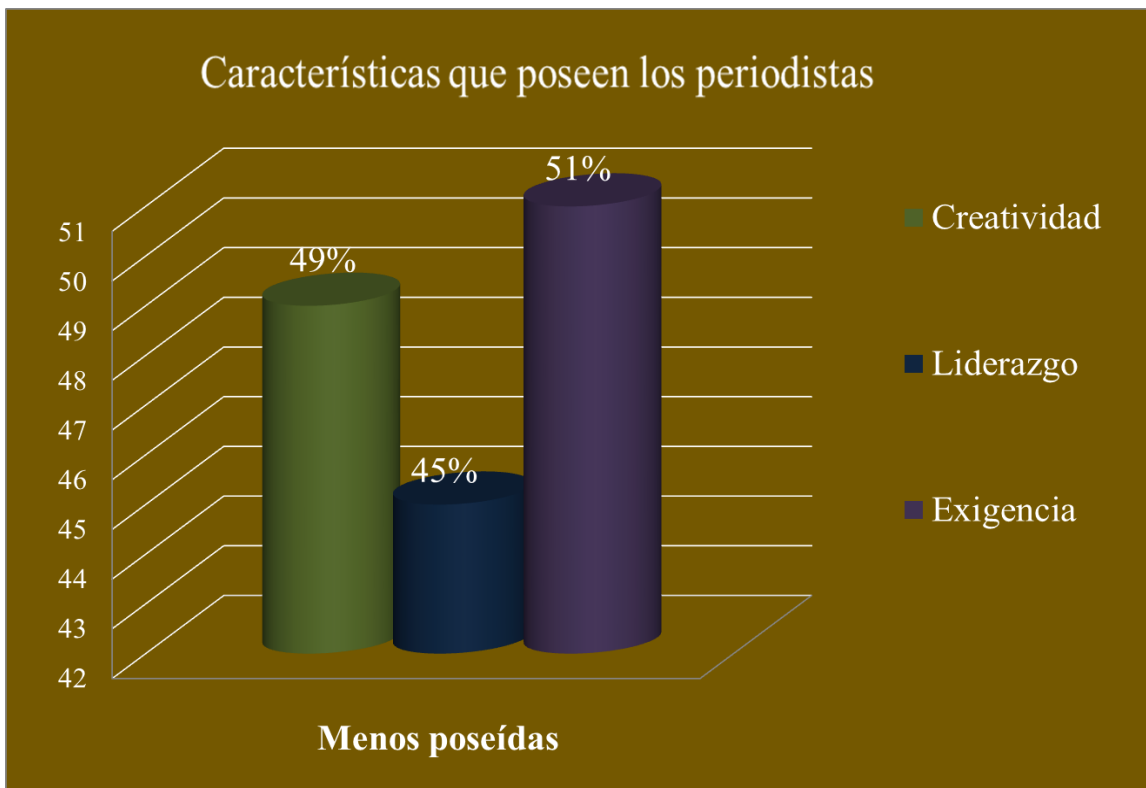
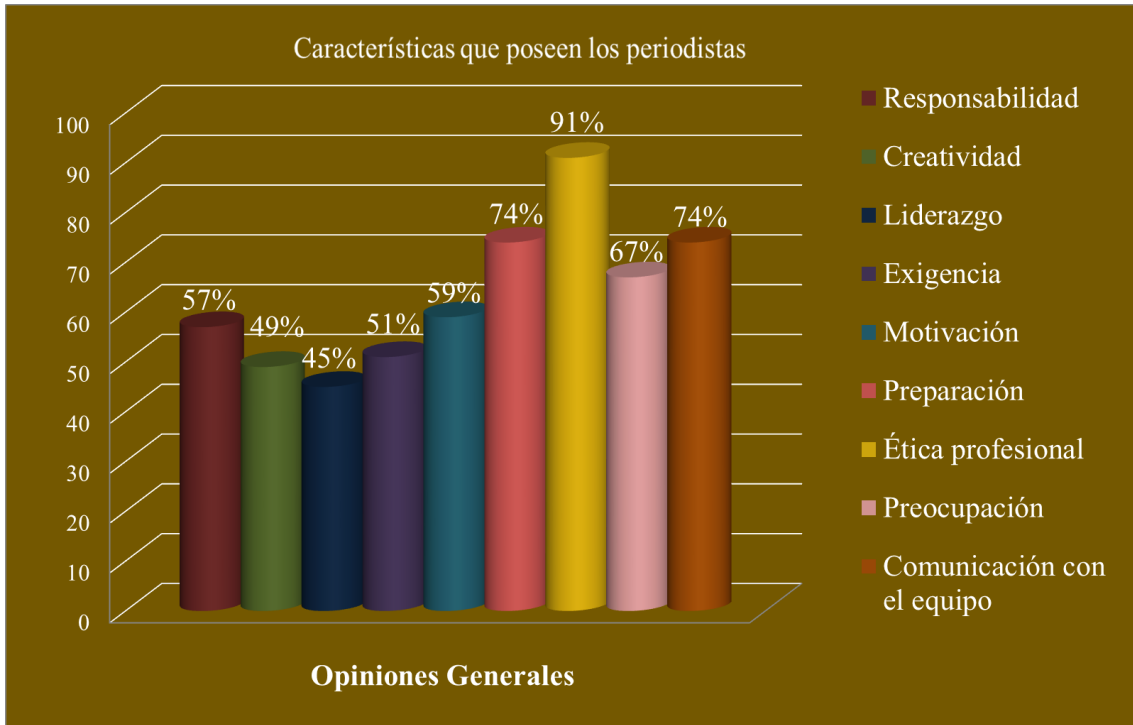
❖ **Pregunta 2:**

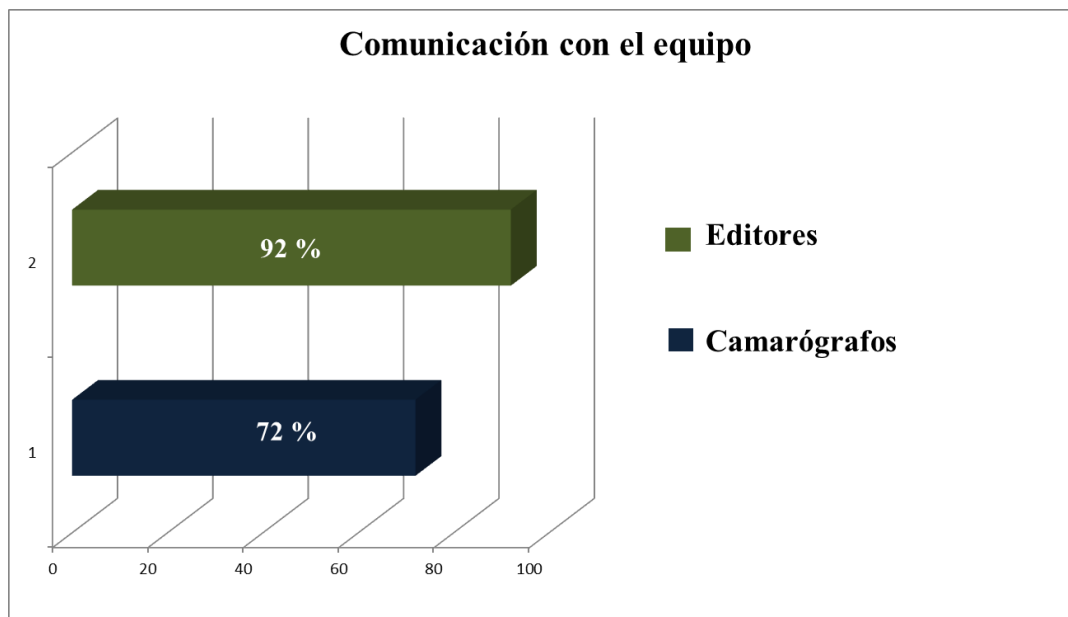


❖ **Pregunta 3:**









ANEXO 4: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A INFORMANTES CLAVES

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre la labor de los equipos de prensa en Telecristal.

- 1- ¿Cómo se desarrolla actualmente la labor de los equipos de prensa?
- 2- ¿Cómo dirige y organiza el periodista el trabajo los equipos de prensa?
- 3- ¿Cómo ha influido la evolución tecnológica en el trabajo los equipos de prensa?
- 4- ¿Cómo valora la preparación de los periodistas para la dirección los equipos de prensa?
- 5- ¿Cómo se comportan los roles en el trabajo los equipos de prensa en Telecristal?
- 6- ¿Cuáles son los principales cambios ocurridos en el trabajo de los equipos de prensa en la televisión holguinera desde su creación?

ANEXO 5: CUESTIONARIO DE ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD APLICADA A PERIODISTAS

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre las principales causas que propician la existencia de dificultades en la dirección de los equipos de prensa de Telecrystal.

- 1- ¿Qué factores considera que inciden en la falta de motivación, exigencia, liderazgo y creatividad de los periodistas? ¿Cómo cree que pueden mejorarse estas dificultades?
- 2- ¿Cómo valora el trabajo del equipo de prensa en Telecrystal?
- 3- ¿Qué factores considera que atentan contra un mejor trabajo el equipo de prensa?
- 4- ¿Qué características debe tener el periodista para dirigir al equipo de prensa?

ANEXO 6: FUENTES QUE ATIENDEN LOS PERIODISTAS DE TELECRISTAL

No.	Periodista	Sectores	Municipio	Sustituto
1	Marel González	Corresponsal Nacional		Yordanis / Juan Gabriel
2	Luis E. Díaz	CONSTRUCCIÓN. MINAZ MINAL MINCIN	Rafael Freyre	Abdiel Bermúdez
3.	Juan Gabriel Gordín	Corresponsal Culturales Turismo	Frank País	Iván
4.	Vladimir Marrero	Corresponsal deportivo	Cueto	Juan G
5.	Abdiel Bermúdez	Industrias CITMA	Antilla	Luis Enrique
6.	Yordanis Rodríguez	Energía y minas Defensa Civil Dependencias del Gobierno (menos estadística, construcción y comunales)	Mayarí	Marel
7.	Haydee Vera	Salud Asuntos demográficos	Banes	Betty
8.	Mariannis Alba	Comunicaciones ANAP- MINAGRIC	Calixto García	Quevedo

9.	Ana Gloria González	MINED/ MES FMC	Báguano	Haydee Vera
10.	Jorge Quevedo	MINAGRIC Recursos hidráulicos Temas económicos	Sagua de Tánamo	Mariannis Alba
11.	Ricardo Gual	MININT, CDR MINJUST Comunales Efemérides	Urbano Noris	
12.	Beatriz Galván	ANCI/ ANSOC/ACLFIM 5 HÉROES CTC	Cacocúm	Ana Gloria