

UNIVERSIDAD DE MATANZAS CAMILO CIENFUEGOS
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO



TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCION AL
TITULO DE LICENCIADO EN PERIODISMO

Tema: Rutinas productivas e ideologías profesionales en el periodismo

Título: En el camino de la noticia. Una aproximación a la influencia de la gestión de dirección del proceso editorial sobre las rutinas productivas e ideologías profesionales de los periodistas del semanario Girón de Matanzas

Autor: Gabriel Torres Rodríguez

Tutora: MSc. Odalys O. Miranda Suárez

Matanzas, 2013

INFORME DE TUTORIA



Matanzas, 20 de junio de 2013.

“Año 55 de la Revolución”.

A lo largo del proceso investigativo correspondiente al Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Periodismo: **En el camino de la noticia. Una aproximación a la influencia de la gestión de dirección del proceso editorial sobre las rutinas productivas e ideologías profesionales de los periodistas del semanario Girón de Matanzas**, su autor Gabriel Torres Rodríguez, desarrolló una investigación de rigor científico que aportará a los estudios teóricos del Periodismo en la provincia de Matanzas.

Pondero la prominencia, novedad y actualidad del trabajo que lo convierten en una de las primeras tesis de la Universidad de Matanzas en abordar la relación existente entre la gestión de dirección del proceso de producción de noticias (proceso editorial en los medios impresos) al interior de un medio de prensa cubano y las rutinas productivas e ideologías profesionales de sus periodistas.

El sustento teórico – metodológico se corresponde con lo más actualizado del tema en los medios académicos y del sector periodístico y aunque revela nuevas aristas del fenómeno, legitima desde otras ciencias los referentes para el abordaje de la gestión de dirección.

Otro aspecto de interés es la búsqueda de las aristas del problema entre los actores que intervienen en ese proceso, elementos que validan el estudio del fenómeno. La bibliografía consultada es actual y prolija.

Realzo la dedicación del estudiante en este Trabajo de Diploma que constituye referente obligado para la Tesis de Doctorado de su tutora, quien profundizará en un estudio de caso múltiple en la provincia de Matanzas. La presente investigación contribuye al campo disciplinar y cumple con rigor los requerimientos exigidos por el Departamento.

Desde sus primeros pasos en el aula el autor devino ejemplo de virtudes, estatura político-moral y grado de madurez, válidos para emprender el estudio de un tema que gravita en primer orden en la manera de hacer y pensar el periodismo hacia el interior de los medios de difusión.

Atentamente,
MSc. Odalys Oriol Miranda Suárez
Profesora Auxiliar Adjunta UMCC

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por el sacrificio; por el amor desnudo y sincero. Por los aplausos y regaños. Por los besos y el aliento.

A mi hermana, la más valiente de todos.

A Dairelis, mi china monina, por regalarme su amor y el tiempo, las dos joyas más lindas de su vida.

A mi tía Daysi, por convertirse durante todos estos años en mi segunda mamá. Para ella todos los besos.

A la profe y amiga, Odalys, por sus enseñanzas, el apoyo constante en estos cinco años y la confianza depositada para realizar esta investigación.

Al querido y admirado profesor Espino, quién supo encontrar lo mejor de este guajiro “maledetto”.

Al profesor Juan Carlos Rivera, quién nunca supo decir no a cuantas veces fui a molestarlo, por ser amigo bueno.

Al equipo del terror: Asiel (Cuerpo), Guillermo, Yandy (Salvajá), Javier y Ángel Luis, por estar siempre, en las buenas y en las malas.

Al grupo. Por la locura, los pequeños y contados buenos momentos. Especialmente a Tania, por la amistad; a Yari, por la energía y a Yailenis, por la risa.

A todo el equipo de Girón, por la ayuda desinteresada.

A los profes del Departamento, por enseñarnos todo el tiempo.

DEDICATORIA

A mi familia, sobre todo a ese trío gigante de amor y valor que forman mis padres y hermana.

A mis abuelos.

RESUMEN

La presente investigación logra caracterizar la influencia que ejerce la dirección del proceso de producción de noticias en el semanario Girón sobre las ideologías profesionales y las rutinas productivas de los periodistas del medio, aspectos esenciales que tipifican la manera de hacer y pensar el periodismo al interior de la organización periodística. Su impronta radica en analizar un tema poco estudiado en las investigaciones comunicológicas cubanas, y en los estudios teóricos sobre medios impresos, además de propiciar un examen detallado de cómo se trabaja y piensa por parte de los redactores, influenciados y orientados por la dirección. Para arribar a los resultados se utilizaron métodos teóricos y empíricos, tales como la observación, el análisis de contenido, la entrevista y la encuesta. Las principales conclusiones del estudio demuestran que el establecimiento de un Plan de Trabajo Mensual en el semanario determina en gran medida la forma y los estilos de trabajo de los periodistas, influyendo a su vez en las representaciones que sobre ellos y su labor tienen los mismos, así como satisfacciones y maneras de enfrentarse a las dinámicas productivas.

ABSTRACT

This research characterized the influence of the direction of the news's production process in the Giron newspaper on the professional ideologies and production routines of the journalists, essential aspects that typify the way of doing and thinking the journalism into journalistic organization. His importance is defined in analyze a subject skimpily studied in Cuban communication's research, and theoretical studies on press, in addition to providing a detailed examination of how working and thinking the journalists. To arrive at the results were used theoretical and empirical methods, such as observation, content analysis, interviews and survey. The main findings of the study show that the establishment of a Monthly's work plan largely determines the shape and work styles of journalists, and in turn influencing representations that about them and your work have, and on the ways of dealing with the productive dynamics.

ÍNDICE

Introducción _____	Pág. 1
Capítulo 1: Luces de un camino empedrado _____	Pág. 7
1.1 Gestión de dirección en instituciones mediáticas_____	Pág. 7
1.2 La ideología y la comunicación de masas_____	Pág. 11
1.3 Rutinas productivas en los medios de prensa_____	Pág. 17
1.4 La magia de la palabra impresa _____	Pág. 19
Capítulo 2: La guía necesaria _____	Pág. 27
2.1 Clasificación del estudio_____	Pág. 27
2.2 Categorías analíticas. Conceptualización_____	Pág. 27
2.3 Población y muestra_____	Pág. 29
2.4 Métodos y técnicas_____	Pág. 30
Capítulo 3: A la hora del cierre _____	Pág. 35
3.1 Dirección: la clave del éxito_____	Pág. 35
3.2 ¿Producir con rutina en el periódico Girón? _____	Pág. 41
3.3 Desde adentro, pensar y hacer el periodismo_____	Pág. 53
Conclusiones _____	Pág. 59
Recomendaciones _____	Pág. 60
Bibliografía _____	Pág. 61
Anexo 1 _____	Pág. 69
Anexo 2 _____	Pág. 74
Anexo 3 _____	Pág. 78
Anexo 4 _____	Pág. 91
Anexo 5 _____	Pág. 93
Anexo 6 _____	Pág. 96
Anexo 7 _____	Pág. 98
Anexo 8 _____	Pág. 100
Anexo 9 _____	Pág. 101
Anexo 10 _____	Pág. 104
Anexo 11 _____	Pág. 108
Anexo 12 _____	Pág. 110

INTRODUCCIÓN

En un mundo abocado a constantes transformaciones en el campo de la información y las comunicaciones, determinadas por un proceso de renovación tecnológica, estilística y formal que los investigadores y estudiosos han denominado Sociedad de la Información, el rol del periodista se diversifica y amplía constantemente.

A diario se rompen las antiguas barreras que existían en cuanto al acceso, la producción y la transmisión de la información, mientras que se diversifican los actores que intervienen en los procesos de comunicación contemporáneos. En este contexto, que amenaza con un rediseño de los métodos y la actuación de los medios, se requiere de un profesional de la prensa avezado, capaz de mantener un acelerado ritmo de trabajo y con grandes potencialidades para vincular procesos interdependientes y multidisciplinarios en distintas ramas del saber.

Se parte del hecho de que las informaciones adquieren verdadero valor noticioso en el contexto en el cual son producidas, según refiere el profesor Miguel Rodrigo Alsina (1993). Mientras que no se puede comprender en su totalidad el proceso comunicativo si la información se encuentra distanciada del orden social, político y económico imperante en la sociedad marco del hecho.

En esta importante labor, los medios de comunicación, y en primera instancia los periodistas, responden a determinadas reglas de actuación, tanto en el orden subjetivo como laboral. Estas normas y reglas son llamadas ideologías profesionales y rutinas productivas.

Las relaciones existentes entre las ideologías profesionales y las rutinas productivas en los medios de prensa han sido suficientemente abordadas por estudiosos e investigadores, tanto en el campo de la psicología y la sociología, como en el de la comunicación. Múltiples Trabajos de Diplomas de la Universidad de La Habana, e incluso de otras en Iberoamérica y Estados Unidos, hacen alusión a esas categorías, estableciendo relaciones entre los géneros periodísticos, el consumo cultural, la producción de mensajes y los criterios de noticiabilidad.

Los estudios más actuales sobre esta temática se pueden encontrar en las revistas norteamericanas “Communication Research” y “Journalism Quarterly”, y en la española “TELOS, Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad”. En el ámbito nacional las investigaciones sobre el asunto tienen un referente obligatorio en la Tesis de Licenciatura de los periodistas Lisbet Barrera, Rolando Segura y Rolando Nápoles (1991): “La construcción de la noticia. Estudio del proceso de producción noticiosa en el NTV”. Otros estudios utilizados en esta investigación, por la importancia teórica de sus aportes y la singularidad de los temas analizados, fueron la Tesis de Diploma de Yudaimi Castro: “Una nueva versión del mito del ying yang. Un estudio en torno a la construcción del discurso periodístico sobre temas nacionales e internacionales en el Periódico Granma” y “Basado en hechos reales. Un primer acercamiento a las ideologías profesionales de los críticos cinematográficos cubanos”, de Gretel Medina Espinosa.

En el campo de los estudios sobre la dirección en instituciones mediáticas las investigaciones carecen de profundidad teórica, aunque resulta de obligada consulta la Tesis en opción al Título de Máster en Dirección: “La labor del Periódico Girón en el quehacer sociopolítico de la población matancera. Propuesta de una metodología para su mejoramiento”, de Clovis J. Ortega Castañeda.

La actualidad del trabajo lo convierte en una de las primeras tesis de la Universidad de Matanzas que aborda la relación existente entre la gestión de dirección del proceso de producción de noticias (proceso editorial en los medios impresos) al interior de un medio de prensa cubano y las rutinas productivas e ideologías profesionales de sus periodistas.

En la revisión del estado del arte el autor no encontró otros referentes sobre el particular, un tema insuficientemente abordado por los investigadores, periodistas y profesionales del ámbito de la comunicación en Cuba. A ello se añaden los problemas técnico-materiales en las instituciones mediáticas cubanas provocados por el Período Especial, la escasez de periodistas en la provincia y el excesivo control de las autoridades territoriales sobre los medios

de comunicación, lo cual provoca que los matanceros sólo se identifiquen parcialmente con lo que se publica en ellos.

La importancia y relevancia de la presente investigación radica en que pretende caracterizar los métodos organizativos asociados directamente a la dirección del proceso editorial junto a las representaciones individuales de cada uno de los periodistas acerca de su trabajo, aspiraciones, sentimientos y las creencias del papel que juegan en ese proceso, así como relacionar el modo de hacer y trabajar en una redacción periodística determinada. Ese será el mérito esencial de esta investigación.

El estudio permitirá comprender la influencia que ejerce la gestión de dirección del proceso editorial de un medio en las rutinas productivas e ideologías profesionales de sus periodistas. Además puede convertirse en instrumento para posteriores investigaciones, o como bibliografía de consulta de los directivos de los medios de comunicación para corregir actuaciones y valorar el influjo de sus decisiones en el espacio laboral y subjetivo de los periodistas que dirigen.

Los procesos comunicativos, y en especial el editorial, son mediados por múltiples factores. La gestión de dirección; la visión personal de los periodistas sobre el suceso noticioso; el papel de las fuentes; el perfil editorial de los medios; el carácter clasista de la prensa y hasta el público meta, entre otras muchas condicionantes, determinan la construcción de una noticia. Por lo cual el autor define como **Problema científico**: ¿cómo influye la gestión de dirección del proceso editorial en las rutinas productivas y las ideologías profesionales de los periodistas en el semanario Girón de Matanzas?

Como **objeto de estudio** de la investigación se escogen la gestión de la dirección en el semanario Girón de Matanzas, las rutinas productivas e ideologías profesionales de sus periodistas. El **campo de acción** será el proceso editorial en el semanario Girón de Matanzas.

El **Objetivo General** de la investigación se enfoca en analizar la influencia de la gestión de dirección del proceso editorial en las rutinas productivas y las ideologías profesionales de los periodistas del semanario Girón de Matanzas.

Objetivos específicos:

- Caracterizar las rutinas productivas y las ideologías profesionales de los periodistas del semanario Girón de Matanzas.
- Establecer la relación existente entre la dirección del proceso editorial y las rutinas productivas e ideologías profesionales de los periodistas del semanario Girón de Matanzas.

Para el efectivo cumplimiento de los objetivos antes expuestos se enuncian las siguientes **preguntas científicas:**

1. ¿De qué forma se dirige a un reportero del semanario Girón para construir un producto comunicativo?
2. ¿Cuáles, y de qué tipo, son las relaciones existentes entre los periodistas y los que dirigen el proceso editorial en el semanario Girón?
3. ¿Cuáles son los mecanismos de dirección implementados en el semanario Girón para un eficiente proceso editorial?
4. ¿Cuáles son las principales aspiraciones y hábitos laborales de los periodistas en el semanario Girón?

Como **premisa de investigación** se señala que la gestión de dirección del proceso editorial en el semanario Girón de Matanzas influye directamente en las rutinas productivas y las ideologías profesionales de los periodistas. La dirección del proceso editorial, con sus logros y desaciertos, determina allí formas específicas de hacer y pensar el Periodismo.

La investigación se realizará bajo el **paradigma mixto**, ya que resulta un “proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento del problema, utilizando métodos de los dos enfoques y basándose en la triangulación de los mismos.” (Hernández y Fernández, 2007: 787) La investigación resulta exploratoria porque se dirige a “obtener información preliminar sobre un fenómeno poco conocido con vistas a definir mejor el problema de investigación y a fundamentar hipótesis ulteriores.” (Alonso y Saladrigas, 2000). Este paradigma a emplear es el más factible para dar cumplimiento a los objetivos del Trabajo de Diploma y uno de los más utilizados en la investigación de los procesos comunicativos.

Se trabajará bajo el **método rector** dialéctico-materialista y para darle cumplimiento a los objetivos trazados en la investigación, se utilizarán los siguientes métodos empíricos y técnicas de investigación:

-Investigación documental o bibliográfica: Para toda investigación, independientemente de su paradigma, resulta imprescindible revisar otros documentos que aborden el tema que se desea investigar. Es una de las técnicas más importantes en las investigaciones científicas. En el caso particular de la Tesis permitió determinar los referentes teóricos acerca del tema, conceptualizar y caracterizar las categorías de análisis, acercarse a otros estudios sobre las rutinas productivas e ideologías profesionales y sus relaciones con la gestión de la dirección en los procesos editoriales.

-Análisis de contenido: Posibilita la descripción e interpretación sistemática de los elementos semánticos y formales del mensaje. Kerlinger considera al análisis de contenido como “un método de investigación que se dedica a la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación” (Alonso y Saladrigas, 2000: 65) De la objetividad que se refiere en la cita anterior parte la suposición de que las categorías de análisis empleadas deben ser exactas.

En el caso de esta investigación esa técnica se empleará en las publicaciones del semanario Girón durante el periodo de enero a marzo de 2013. Ello ayudará a determinar la jerarquización de las informaciones, los conceptos de noticiabilidad más empleados, ayudará a caracterizar las rutinas productivas, a determinar las temáticas más representadas, entre otros aportes.

-Entrevista: Con el propósito de conocer e indagar en los criterios de reconocidos profesionales acerca de las rutinas productivas, las ideologías profesionales y la gestión de la dirección, tanto en instituciones mediáticas como en otros sectores de la sociedad. Así mismo se realizarán entrevistas estandarizadas a periodistas y directivos de medios de prensa para comparar respuestas y opiniones individuales acerca de uno o varios tópicos de la investigación.

-Observación: Mediante la elaboración de una Guía de Observación se destacan las actuaciones de los implicados en el proceso editorial del semanario Girón. Resulta esencial en una investigación cualitativa porque es un “método de recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas.” (Alonso y Saladrigas, 2000: 39)

-Encuestas: Por ser “el método de obtención de información primaria sociológica basado en el planteamiento de preguntas orales o escritas al conjunto de personas investigado”. Y por resultar “el contenido de estas preguntas (...) el problema de la investigación al nivel empírico (Alonso y Saladrigas, 2000: 40-41) se utilizará en la investigación como vía para obtener datos e informaciones para una posterior triangulación y contraste de los datos obtenidos con otros métodos empleados.

El Trabajo de Diploma se estructura en tres capítulos. El primero de ellos destinado al marco teórico-referencial de la investigación. En él se expondrán los antecedentes históricos del periodismo hasta su llegada a Cuba, introducción en Matanzas y la creación y desarrollo del semanario Girón. Se hará alusión a los referentes teóricos de las categorías de análisis de la investigación: gestión de dirección en instituciones mediáticas, origen y desarrollo de los términos ideologías, ideologías profesionales, rutinas productivas, con las opiniones de investigadores sobre el tema.

El Segundo Capítulo es la Propuesta Metodológica. En él se mostrará cómo se aplicaron los métodos y técnicas investigativas durante el trabajo de campo, así como la justificación de su empleo.

Mientras que en el Tercer Capítulo se mostrarán los resultados de la investigación. Más adelante las Conclusiones, las Recomendaciones, la Bibliografía utilizada y los Anexos.

CAPÍTULO 1: LUCES DE UN CAMINO EMPEDRADO

1.1 GESTIÓN DE DIRECCIÓN EN INSTITUCIONES MEDIÁTICAS

La dirección eficiente de los recursos humanos es un mecanismo de vital importancia para el cumplimiento de los principales objetivos de cualquier empresa u organización productiva o social. De esto no escapan los medios de comunicación, en los cuales el papel del consejo editorial resulta vital en la proyección y logros de la publicación.

Encontrar una definición única y consensuada del término Dirección resulta casi imposible. Existen tantos conceptos como autores han escrito sobre el tema. José A. Fernández Arena la entiende como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (Pérez, 2012)

James A. y Stoner consideraron como tal al proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de una determinada organización y de utilizar todos los recursos disponibles para alcanzar objetivos organizacionales propuestos. (Pérez, 2012)

Jesús M. Ferré agrega en sus estudios que la dirección es un proceso de actuación dinámica y continuada de un hombre sobre otro, “con el objeto de conducir su comportamiento y actuación profesional hacia el logro de los objetivos de la empresa”. (Gutiérrez y Morales en Pérez, 2012: 2)

La bibliografía especializada acerca del desarrollo y evolución histórica de la dirección de recursos humanos refiere que todas las escuelas o enfoques dentro de la Teoría de la Administración permiten identificar tres etapas antes de culminar en la actual concepción:

-Dirección de personal clásica: Señala al factor humano como otro factor integrante del proceso productivo, con motivaciones fundamentalmente económicas y pasivo ante la toma de decisiones empresariales. Su función es el trabajo, con más o menos eficiencia en dependencia a su formación y remuneración salarial.

-Moderna dirección de personal: El papel del factor humano se torna más activo al tomar conciencia de su importancia. En esta etapa es que se

conforman las políticas de empleo, de remuneración, formación y promoción, además de otras tareas en la toma de decisiones.

-Dirección de recursos humanos: Esta etapa va más allá de la moderna dirección de personal. Aquí el factor humano tiene más responsabilidad en el diseño e implementación de estrategias, gracias a su capacidad para fortalecer la competitividad y el perfeccionamiento de las empresas en el difícil contexto de la contemporaneidad.

En este sentido se debe asegurar por las direcciones de las instituciones:

-“La inserción del personal en la empresa.

-La dinamización y la movilización del personal de modo tal que se utilicen sus capacidades para el logro de los objetivos de la empresa.

-El progreso del personal, donde aporten los conocimientos que serán necesarios a los miembros de la empresa para que actúen al mayor nivel de competencia posible.

-La comunicación, o sea el diálogo fluido permanente y consecutivo.

-La calidad de vida, seguridad y compensaciones compatibles con los resultados de la empresa.

-La imagen de la empresa y por tanto la imagen del factor humano”. (Garrido y Cedeño, 2011: 2)

En los estudios sobre Periodismo no ha sido suficientemente sistematizado el concepto de Dirección, aunque, de algún modo y respondiendo a presupuestos teóricos propios, referidos por las Ciencias de la Información, la Comunicación Organizacional y la Sociología de la Producción de Noticias se pueden identificar definiciones y análisis de elementos característicos de los procesos de gestión en los medios de comunicación.

La investigadora Dra. Gloria Ponjuán sintetiza cuatro componentes esenciales del proceso de dirección en un medio de comunicación, que responden a un sistema de dirección por objetivos, aplicables igualmente a cualquier organización productiva: planificación, organización, dirección y control. Según explica, estos componentes no se ejecutan indistintamente sino que conforman un ciclo, propiciando una “espiral de desarrollo”. (Ponjuán, 1998)

La dirección del proceso editorial, entendida a través de los procesos de planificación, organización, dirección y control, tributa al estudio de las dinámicas internas de las organizaciones mediáticas porque permite concebir el proceso editorial de una manera más general, que examina las responsabilidades de otros actores decisivos en la construcción de la noticia, así como valora de forma más puntual el influjo de factores de otro orden como, la administración y distribución de recursos, la organización del trabajo técnico, las políticas de dirección y control etc. Tal articulación permite identificar al proceso editorial no sólo como consecuencia y/o exigencia de las formas de organización del trabajo en el medio de comunicación sino a partir de él, en un intento de integrar en un mismo plano de análisis todos aquellos factores relativos a la organización y que definen tanto su desempeño y cultura organizacional como la propia producción informativa.

Los teóricos identifican dos tendencias fundamentales en la dirección de procesos editoriales. La primera de ellas, el Sistema de Dirección por Objetivos, que plantea como línea general el diseño de un Plan de Trabajo que se evalúa y controla su cumplimiento. Esta tendencia, mientras que mantiene una estricta planificación y un sistema de trabajo diseñado acorde a ese plan, limita la creatividad y la participación de los periodistas y los demás actores que intervienen en la producción del mensaje en la toma de decisiones. La otra, la Dirección por Valores, propone la imbricación de todo el colectivo en cuanto a valores comunes e ideas compartidas sobre los objetivos del trabajo, propone la unión en torno a una misma idea consensuada de qué es necesario producir o elaborar, mientras que no desdeña el orden y la exigencia mediante un plan que trace directrices generales.

En los medios de comunicación, vistos como instituciones sociales, empresas o agentes económicos, se dan complejas relaciones y dinámicas que han sido estudiadas de manera parcializada. La investigación de dichos procesos impone una mirada que trascienda el estudio de las rutinas de producción informativa, de las ideologías y los periodistas, como principales actores en los procesos de construcción noticiosa, y se enfoquen en los procesos de dirección de los medios.

Dentro de estos procesos de dirección de recursos humanos, los directivos de medios de comunicación “necesitan plantillas competentes y motivadas en las que cada persona se plantee cómo mejorar su trabajo y, en definitiva, colabore al incremento de la calidad informativa de la empresa.” (Sánchez, 1989: 5)

Según el profesor Alfonso Sánchez sólo un equipo unido, bajo un liderazgo eficiente de la empresa, unos valores comunes y una cultura de trabajo fuerte y compartida por la generalidad de los redactores, directivos y demás trabajadores del medio de comunicación puede impulsar ese espíritu de iniciativa e innovación necesarios para alcanzar objetivos trazados.

Para ello se hace necesario adoptar una línea de dirección coherente: acceso a los directivos, satisfacción de los requerimientos esenciales, preocupación por las condiciones de trabajo y situación personal de los periodistas y demás miembros del equipo, entre otras cuestiones.

Dentro del sistema general que constituye la Gestión Empresarial, el liderazgo constituye un factor importantísimo para los derroteros finales de la organización. “El liderazgo es un instrumento de dirección que incide en el desarrollo de la actividad empresarial, es un objeto de los recursos humanos, que son el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización”. (Zayas y Cabrera, 2006: 5) Para una definición exacta del término el autor concuerda con el investigador Carnota (1985) en que liderazgo resulta el acto de “organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas unidas para algún proyecto o empresa, por una persona que fomenta su cooperación por el hecho de lograr que todas ellas aprueben más o menos voluntariamente, determinados fines y métodos”. (Carnota en Zayas y Cabrera 2006).

Otra de las categorías a analizar dentro de la gestión resulta la forma organizacional. Definida por Vargas Téllez (2011) como un “sistema de variables estructurales formadas por seis dimensiones, a saber: el número de personas que integran la organización; el objeto de trabajo; los medios de trabajo; la división del trabajo; el control y las relaciones sociales de producción en el ámbito social e institucional”.

Esta nueva categoría es la que permite abstraer las diferencias y semejanzas entre una empresa centrada en la producción material y otra dedicada a la producción intelectual, en las que se incluyen los medios de comunicación. Este conjunto de modelos productivos o formas organizacionales, están determinadas más en aspectos sociales; en el manejo de las estructuras de poder y en la atención a sus recursos humanos que en meras cuestiones técnicas. De esto se desprende que, dependiendo de la forma organizacional, se puede apreciar una mayor atención a la participación y a lograr la confianza de los trabajadores, si se desean alcanzar los objetivos planteados. Para esto será determinante considerar el contexto y las características específicas de la empresa, el liderazgo, las rutinas productivas y las ideologías profesionales de los trabajadores.

1.2 LA IDEOLOGÍA Y LA COMUNICACIÓN DE MASAS

«Las ideologías deben considerarse como fuerzas activamente organizativas que son psicológicamente “válidas”, y que moldean el terreno en el cual hombres y mujeres actúan, luchan y adquieren conciencia de sus situaciones sociales.»

Antonio Gramsci

El término Ideología remite a buscar su significado a través de los estudios filosóficos. La literatura consultada concuerda conferirle la creación del término al filósofo galo Antoine Destutt de Tracy, a finales del siglo XVIII durante la Ilustración francesa. El padrino de la ideología se refería en sus textos hacia la creación de una ciencia de las ideas, donde se investigara su surgimiento y función de manera pragmática.

Desde una concepción materialista de la historia, los filósofos Carlos Marx y Federico Engels, señalan que la observación empírica de cualquier fenómeno debe manifestar las relaciones entre la estructura social, la estructura política y la estructura de producción. En este sentido, Carlos Marx definió a la ideología como un “sistema de representaciones” que acompaña y legitima el dominio político de una clase social sobre otras. De esta forma el filósofo alemán considera que las ideologías socialmente establecidas por la clase políticamente dominante provocan la existencia de una “falsa conciencia”.

(Marx y Engels, 1976). Para Lenin, la ideología no es más que “móviles ideológicos”. De este modo determina que la ideología es real, e influye en el comportamiento de los hombres porque contiene elementos que orientan la actividad humana. No son más que estimulaciones surgidas desde las prácticas sociales que dependen de su relación con la producción material. (Lenin 1979)

“Las ideologías fueron catalogadas en un pasado ya lejano, que llegó desde Napoleón hasta Marx, como una imagen arbitraria del mundo (...) Desde Gramsci, hasta hoy, se comprende que no es así: las ideologías representan formas del conocimiento de la realidad, constituyen sistemas de ideas armados con cierta lógica en torno a un núcleo teórico, sostienen valores, principios y normas, incluyen también creencias, mitos y prejuicios, y proponen determinados patrones de percepción del mundo circundante, patrones de organización y patrones de conducta”. (García, 2011: 1)

Para Louis Althusser, quien realiza una relectura de los conceptos marxistas, la ideología es un sistema (con su propia lógica y rigor) de representaciones. Un sistema que incluye imágenes, mitos, ideas o conceptos según sea el caso existente y poseedor de un papel histórico dentro de una sociedad determinada.

Los referentes teóricos que ofrece Pamela Shoemaker en uno de sus estudios sobre el tema resultan muy pertinentes. Para esta investigadora la ideología es un mecanismo simbólico que “sirve para cohesionar e integrar a los actores de una determinada sociedad” (Shoemaker, 1990: 55) mientras que para John B. Thompson referirse a ideologías es hablar de “significados puestos al servicio del poder” (Thompson, 1991: 3).

Mientras, Anthony Guiddens propone una relación que parte de la identificación de la ideología como una fuerza “capaz de reproducir y mantener las relaciones de poder existentes”. Él señala tres categorías íntimamente relacionadas: el discurso, el poder y la ideología; donde el discurso reproduce, crea, al mismo tiempo que desafía las relaciones de poder existentes, mientras que la ideología, según él, es el factor que media esta relación, proporcionando un

marco de interpretación, mediante el cual el discurso recibe su significado. (Guiddens en Castro, 2009: 11)

Utilizando como base estos estudios se puede definir a la ideología como un sistema de representaciones, concepciones e ideas que -en el orden político, jurídico, moral, estético, religioso en tanto su carácter de categoría filosófica- refleja, en última instancia, las relaciones económicas. Asimismo el autor la identifica como las principales ideas que caracterizan la subjetividad de una persona, una colectividad o una época.

Retomando los postulados de Thompson, que señalan la importancia de entender también a la comunicación y a los medios de comunicación masiva, en tanto proceso social controlado por la clase dominante, como un medio de reproducción de ideologías que, junto a la enseñanza de los valores y creencias colectivas, mantienen la estabilidad social y las relaciones económicas. “La ideología es un sistema de representaciones que sirve para mantener las relaciones existentes de dominación de clases al orientar a los individuos hacia el pasado más que hacia el futuro, o hacia imágenes o ideales que ocultan las relaciones de clases y se apartan de la búsqueda colectiva del cambio social”. (Thompson 1991: 27)

En esta situación los medios de comunicación son el mecanismo más efectivo capaz de crear, o modificar las imágenes asociadas a la ideología dominante. Es responsabilidad de los medios el mantenimiento de los mitos, creencias, y situaciones que conservan el significado del discurso acorde a los requerimientos de la clase dominante. Para Thompson resulta imprescindible la relación entre los medios de comunicación y el estudio de la ideología. Esto se puede realizar por dos vías: el análisis formal y el discursivo. Su perspectiva forma parte de la estructura de las construcciones simbólicas que hacen posible la movilización del sentido de la ideología en su doble función: creación de identidad y sustento de las relaciones de dominación.

Lo que diferencia este enfoque, según Thompson, es el interés por detallar las formas en que los objetos y enunciados de la comunicación masiva pueden ser entendidos como “ideológicos”. Para llegar a este resultado es de vital importancia tener en cuenta los conflictos relacionados con la recepción y

apropiación de los mensajes de los medios de comunicación por individuos y grupos socialmente diferenciados.

Para profundizar en ese tema es preciso referirse a los estudios de la comunicación de la llamada hipótesis de la agenda-setting, donde se plantea a rasgos generales, que los medios de comunicación masiva no tienen la intención, ni probablemente la posibilidad de inducir a los receptores a actuar o pensar de una manera determinada, pero sí logran brindarle un grupo de temas sobre los que pensar. Es precisamente en esta capacidad que radica la efectividad de los discursos periodísticos, en el hacer saber, no en la persuasión ni en la manipulación. De ahí su potencial para la creación y reproducción de ideologías.

La hipótesis de la agenda-setting sostiene que a consecuencia de la acción de los medios de comunicación, el público conoce o no, atiende o descuida, enfatiza o pasa por alto, elementos específicos de los escenarios públicos. También plantea que el público tiene la capacidad de incluir o excluir de sus propios conocimientos e intereses lo que los medios de comunicación incluyen o excluyen de su propio contenido. El público, además, tiende a asignar una determinada importancia a lo que reflejan con énfasis los mass media. La importancia otorgada por el público al acontecimiento, según estos estudios, estará determinada por el protagonista del acontecimiento o por el desarrollo del acontecimiento mismo. Pero debe de tenerse en cuenta que si el hecho nunca llega a ser publicado, no alcanzará realmente la trascendencia social.

1.2.1 Ideologías profesionales de los periodistas

Según Edgar H. Schein las profesiones constituyen “conjuntos de ocupaciones que han desarrollado un sistema normativo derivado de su papel esencial en la sociedad, lo que permite diferenciar el profesional del amateur, por la razón de encontrarse vinculado a tiempo completo a una ocupación que significa su fuente de ingreso económico”. (Schein, 1988: 6)

Mientras que para J. Fernández una profesión se define como “una ocupación que se regulaba a sí misma mediante una capacitación sistemática en un ámbito universitario, basándose en conocimientos especializados y técnicos y, por supuesto, orientado más a la remuneración material”. (Fernández, 2001: 3)

En este contexto la profesión es considerada como un fenómeno sociocultural en el cual toman parte un número limitado de conocimientos y habilidades, tradiciones, costumbres y prácticas que pueden desarrollarse con la superación científico-práctica. En consecuencia, una profesión, vista desde la perspectiva de la modernidad, resume procesos y elementos que no pueden divorciarse de la realidad social, política e ideológica en la que tiene lugar.

Harold Wilensky (1964) plasmó en un estudio los puntos inviolables de una profesión. Este texto resulta de obligada mención, pues agrupa las concepciones más completas e interesantes dentro del paradigma funcionalista de los estudios comunicológicos. Para Wilensky las profesiones seguían una línea natural en el tiempo que las llevaría a cumplir cinco parámetros en orden lógico para completar su ciclo de total desarrollo. Estas líneas definidas fueron: que los sujetos se encuentren la mayoría del tiempo vinculados a la actividad profesional; que exista una institución oficial —universidad, por ejemplo— donde los estudiantes adquieran las competencias que requiere el ejercicio profesional; que sea creada una asociación —normalmente en el contexto nacional— que agrupe a los ejecutantes, ejecute un sistema de normas y sirva de espacio de articulación para la convivencia con otros grupos profesionales; que se negocie legalmente a nivel de administración estatal el apoyo desde la oficialidad, para lograr un reconocimiento social y la regulación del acceso al grupo profesional y que se regule el ejercicio profesional por medio de un código de ética, el cual funcione como filtro para la selección de los integrantes del gremio.

El sociólogo Max Weber en su texto “La ética protestante y el sentido del capitalismo” (1905) apunta que los grupos profesionales no son sólo entidades económicas, “son además grupos de status, que heredan o asumen recursos culturales para intentar legitimar su visión del mundo”. Esta afirmación se relaciona mucho con la noción de “falsa conciencia” que tenía Marx sobre la ideología.

Para el investigador Manuel Fernández Esquinas señala que una ideología profesional es “un conjunto de consideraciones éticas y morales en torno a un colectivo de trabajadores que envuelve razonamientos referidos a la

justificación del trabajo, los intereses particulares del grupo, su status, privilegios y poder”. (Fernández, 2002: 38)

En este sentido el autor concuerda que las ideologías profesionales de los periodistas son “una serie de paradigmas y de prácticas profesionales adoptadas como naturales por los periodistas, es decir, son los valores que los profesionales poseen o comparten en la sociedad, así como de los productos noticias y las modalidades que denominan su confección.” (Wolf y Garbarino en García, 2008: 20)

Las ideologías profesionales van a estar condicionadas por el contexto sociopolítico, las circunstancias internas de los medios de comunicación y la organización en que labora cada periodista. Además van a influir igualmente la identidad laboral y las rutinas productivas adoptadas, las condiciones materiales, el reconocimiento profesional y los estímulos éticos que se reciban del público y la administración.

“Las ideologías varían de acuerdo al órgano de prensa, el alcance y la relevancia que este tenga en la sociedad. Además, se diferencian de acuerdo al medio, y sobre todo dependen del país y de su contexto socio-político. Esto no quiere decir que no compartan valores con sus colegas de otras latitudes; pero en principio dependen del proceso de socialización que tiene lugar en la redacción informativa, de sus integraciones e identificación con el centro laboral, haciendo suyos todos los valores compartidos por el resto de los periodistas acerca de las normas, las habilidades, y las concepciones de su profesionalidad, etc.” (García, 2008: 20-21)

Múltiples son los componentes que integran estas ideologías, porque estas se forman a través de largos procesos de socialización ocurridos no solamente en las organizaciones de los medios sino también en el ámbito social. Mediante este proceso de socialización –proceso de carácter dialéctico– los periodistas adquieren el sentido de pertenencia a los medios, perfeccionan las rutinas productivas y además, comparten valores acerca de las normas, responsabilidades, habilidades y concepciones de su rol como profesionales de la comunicación. Estos procesos de socialización son los encargados de mediar entre lo que los periodistas requieren y piensan que deben hacer y lo

que las normas establecidas en el medio de comunicación establecen. Puede suceder que las normas de una determinada organización no sean íntegramente compartidas por los periodistas, o por algunos de ellos, pero sí tienen que ser acatadas pues de lo contrario reinaría el desorden.

Las ideologías profesionales se encuentran íntimamente relacionadas con la motivación hacia la profesión. Determinada en este caso como una tendencia orientadora de la personalidad, ya que cuando el periodista es capaz de estructurar de forma consciente su profesión con los requerimientos de su vida presente y futura, los motivos que integran esa tendencia orientadora se expresan en una intención profesional adecuadamente fundamentada.

En ocasiones durante la actividad de los periodistas algunos desconocen temas y técnicas, y consideran que con lo que se hace, malo o bueno, es suficiente. Alegan que lo que se publica bajo su nombre se escribe pensando en el público, al que realmente desde el principio se ignora, porque se desconoce. En estas situaciones la identificación con las ideologías profesionales es prácticamente nula. Escriben en muchas ocasiones para complacer, para cumplir una orientación y al final casi nadie los ve, porque lo que publican no interesa en esos momentos.

1.3 RUTINAS PRODUCTIVAS EN LOS MEDIOS DE PRENSA

La fabricación de todo producto comunicativo, especialmente la producción de noticias, implica la asunción de determinadas normas de trabajo dentro de la empresa periodística. “Los acontecimientos sociales no están ajenos al sujeto colector ni a las condiciones y requerimientos de la institución que los publica. Este quehacer cotidiano se traduce en el curso de las llamadas rutinas productivas, es decir, en el modo específico de organizar el trabajo para producir los materiales periodísticos”. (García, 2007: 33-34)

Estas rutinas productivas no solo abarcan la construcción noticiosa sino que se refieren a todas las modalidades de la expresión periodística, e incluso normas personales de trabajo acordes con los mecanismos permitidos en el medio de prensa.

Según el profesor cubano Roger Ricardo Luis, 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”. (Luis en García, 2007: 34)

Por su parte, Zeus Naya las define como “los esquemas de percepción, de apreciación y de acción inculcados por el medio social en un momento y en un lugar determinado; es decir, (...) son todas las disposiciones socialmente adquiridas mediante el aprendizaje”. (Naya en García, 2007: 34)

Muchos autores consultados conciben las rutinas productivas como modelos de trabajo que permiten generar un trabajo periodístico a semejanza del anterior, mientras que otros las vinculan a la transformación de cada uno de nuestros actos en hábitos. De este modo se pueden entender dos caminos en la aceptación de las rutinas productivas: el voluntario o consciente y el involuntario o inconsciente. El primer modelo actúa en el enfrentamiento a una labor nueva, al mismo tiempo que orientada y dirigida, en la que se debe desplegar empeño, sagacidad, despertar el interés y profesar dedicación. El segundo comienza en el momento en que se asume dicha labor de manera frecuente y se transforma en un hábito mecánico.

Pero las rutinas productivas posibilitan la selección e incorporación de las informaciones al flujo productivo, a partir de los criterios de noticiabilidad y valores noticia. Ellas no son dogmas o fórmulas rígidas, reducidas a una visión tecnológica del proceso de producción de noticias. En todo caso se asumen como patrones que ayudan a la organización del trabajo periodístico, pero dejan margen a la creatividad del profesional.

En ese momento entra en juego la relación de la rutina productiva con la ideología profesional del periodista. Las rutinas productivas no obedecen sólo a requerimientos tecnológicos, sino a consideraciones de índole más subjetiva, que revelan la amplia relación de los medios con el poder y, fundamentalmente, la tendencia, ya esclarecida arriba, de los medios de comunicación a la preservación del status quo, en tanto instrumentos controlados por la clase políticamente dominante.

“Dada su función normativa, las rutinas devienen instrumento de control social sobre la labor de los periodistas en un amplio espectro de su actividad donde

están presentes los niveles jerárquicos superiores como son el sistema político, dirección de los medios, fuentes relevantes, fundamentalmente. Al mismo tiempo, bosquejan cómo se elaboran las noticias y, por tanto, expresan las estrategias de cómo abordar la realidad que resulta de interés para las entidades periodísticas en un amplio espectro que va desde la recolección hasta el tratamiento de la información que se hace pública y socialmente relevante”. (Luis en García, 2007: 40).

Estas ideas del profesor Roger Ricardo Luis se pueden relacionar fácilmente con lo antes expuesto sobre la teoría de la agenda-setting y la capacidad de la prensa para crear imágenes y hábitos identitarios en cualquier contexto social.

1.4 LA MAGIA DE LA PALABRA IMPRESA

La necesidad de información es uno de los elementos de desarrollo más importantes de cualquier tipo de vida social diseñada por el hombre. Transmitir a las generaciones futuras el saber acumulado, la historia y los sucesos acontecidos, en un formato adecuado y duradero, ha sido siempre una preocupación de todas las comunidades humanas.

En la Roma Antigua se identifican los antecedentes más lejanos de las publicaciones periódicas: el “Acta pública” y el “Acta Diurna”, esta última se identificaba como “una hoja oficial escrita a mano que se colocaba en el Foro (plaza pública) y se enviaba a todas las provincias por orden del emperador Julio César en el siglo I” (Ortega 2005: 13-14).

En la Baja Edad Media (siglos VI-XIII) la práctica de escribir cayó en desuso, y era de utilidad prácticamente sólo para el servicio religioso, aunque algunos reyes y nobles, en contadas ocasiones, escribieron las hazañas de sus guerras y conquistas. No es hasta el siglo XIII en que se regresa a las formas escritas de plasmar lo que sucede en todos los ámbitos de la sociedad feudal. Gracias a la aparición de la Nouvelle manuscrite y el Journal d’un burgeois en la ciudad de París del siglo XV comienza esta tradición. “Estos medios resultaban insuficientes para la revolución intelectual que se anunciaba bajo las luces del Renacimiento, por lo que su popularidad era escasa y su duración fue efímera” (Troyano 1999: 36).

La invención de la imprenta de tipos móviles (los historiadores difieren en una fecha alrededor de los años 1450-1456) por el herrero alemán Johannes Gutenberg –proceso de impresión ya conocido por los chinos, coreanos y japoneses hacia varios siglos atrás– representó una revolución en la comunicación y uno de los inventos más importantes del hombre.

Mediante la impresión de las palabras, el conocimiento dejó de ser propiedad individual y los grandes sucesos y descubrimientos de la época, la nueva forma de pensar impulsada por la otra revolución que representó el Renacimiento fueron de conocimiento popular.

El surgimiento de la imprenta dio inicio al periodismo. Con su utilización surge en Alemania en 1457 el que se considera el primer periódico impreso, con el título de Nurenberg Zeitung (Weill Georges en Ortega 2005). Nacen por esos tiempos en Venecia, Italia, las llamadas “gazzetas” y comienzan a proliferar por Europa todo tipo de publicaciones seriadas que los intelectuales, políticos e incipientes periodistas editaban en forma de revistas, semanarios y diarios, alcanzando en Inglaterra un desarrollo particular y distintivo al resto del continente.

Fue en Inglaterra dónde se aprobó la primera ley de prensa burguesa, el Libel Act, en 1792 y donde apareció, ya a finales de siglo, la prensa de negocio. “Las empresas periodísticas introdujeron innovaciones técnicas, establecieron una infraestructura informativa para la recogida de noticias y mejoraron los sistemas de distribución, a medida que se desarrollaron las redes del ferrocarril. Aparecieron empresarios con una nueva mentalidad que con fin lucrativo modernizaron sus empresas, redujeron costos y aumentaron la capacidad productiva. Ejemplo de todo esto fue el periódico The Times, fundado en 1785”. (Bernabéu 2010: 2)

En 1690 Benjamin Harris, un impresor de Londres que perseguido en Europa por ser publicista liberal, había llegado a América dos años antes, editó en Boston el Publick Occurrences. Este es considerado el primer periódico americano. Durante todo el siglo XVII, proliferaron en Hispanoamérica, especialmente en México y Lima, hojas volantes en las que se publicaban los sucesos más relevantes acaecidos en los Virreinos. “Se afirma que la primera

de ellas apareció en México, en el año 1542 y se refiere a una catástrofe sísmica ocurrida en Guatemala, en septiembre de 1541". (Ortega 2005: 29) Un siglo más tarde, se establecen por todo el subcontinente publicaciones periódicas y con secciones diferentes, de los cuales los más antiguos son la Gaceta de México y Noticias de España de 1722.

El periodismo moderno nace en el siglo XIX cuando los periodistas adquieren categoría de profesionales y se comienza a dar paso a la publicidad como vía de financiamiento. Muchos diarios por todo el mundo, principalmente en los Estados Unidos de América, bajaron sus precios, incrementaron sus páginas y pasaron a financiarse mediante la entrada de anuncios, accediendo a ellos un número mucho mayor de lectores. En este siglo el periodismo y el control y transmisión de la información comienzan a perfilarse como el "cuarto poder" del estado burgués. Se convertía el periodismo en un medio masivo y de control de opinión, y poco a poco, comenzarían a surgir los grandes consorcios mediáticos, liderados por los norteamericanos Gordon Bennet, Joseph Pulitzer y William R. Hearst.

"Con el auge económico, político y social del siglo XIX, el periodismo en los EE.UU. experimentó un proceso de expansión cuantitativa y técnica, impulsado por la necesidad del naciente imperialismo de argumentar y defender sus postulados hacia dentro y más allá de sus fronteras, (...) Desde entonces la fusión del capital financiero con la propiedad de los medios, unido al empleo intensivo de las modernas tecnologías y el desarrollo de las técnicas periodísticas han hecho que la prensa norteamericana, plagada de mentiras, sensacionalismo y mercantilización, domine el universo noticioso global". (Ortega 2005: 22).

1.4.1 Llegada a Cuba de la palabra impresa

En Cuba se conoce del uso de la imprenta desde principios del siglo XVIII, sin embargo ello no significó que inmediatamente se usara con fines periodísticos. En un primer momento se destinó a la impresión de bandos comerciales y otros asuntos por el estilo. A mediados del siglo XVIII arriba a la Isla Ambrosio de Funes, Conde de Ricla, como Capitán General. Este gobernador auspicia el auge de imprentas e introduce la prensa periódica en la Isla. El historiador

Jacobo de la Pezuela refiere que en las calles de La Habana circuló un impreso titulado El Pensador, auspiciado por este Capitán General, y que editaron aproximadamente en el año 1764 los abogados Gabriel Beltrán de Santa Cruz e Ignacio José Urrutia.

“Algunos historiadores opinan que El Pensador no era una publicación cubana, sino española, porque en 1762 comenzó a circular en Madrid una publicación de igual nombre, que pudo haber sido la referida por Pezuela, que se recibiera en La Habana”. (Marrero 2003: 25)

En 1782, bajo la autorización de Funes, surge de la Imprenta de la Capitanía General, propiedad de Blas de los Olivos, La Gaceta de La Havana. Esta publicación, que salía los lunes con cuatro páginas, contenía algunas noticias políticas y comerciales, entre ellas, noticias internacionales como la sublevación de las Trece Colonias inglesas, registros de entradas y salidas de los barcos en el puerto de La Habana, tarifas de comestibles y disposiciones del gobierno del Conde de Ricla. A pesar de ser la primera publicación de su clase de la cual se tiene constancia en Cuba, La Gaceta... no se considera el primer periódico de Cuba, por su poca perdurabilidad y limitado impacto en la sociedad de la época. Ese mérito le corresponde al Papel Periódico de La Havana. El 24 de octubre de 1790 sale a la luz su primer número convirtiéndose con el paso del tiempo en una vía para volcar los anhelos de la sociedad criolla en pleno proceso de formación nacional. Su creación se debió en gran medida a la iniciativa y la estimulación del Capitán General Don Luis de las Casas y en sus páginas escribió lo más selecto de la intelectualidad cubana de la época: Manuel de Zequeira y Arango, José Agustín Caballero, Francisco de Arango y Parreño, Nicolás Calvo de la Puerta y Antonio del Valle Hernández.

A partir del siglo XIX, en el período entre 1812 y 1832 cuando se decreta la libertad de imprenta en Cuba, proliferan por toda la Isla periódicos de diferentes clases e intereses. Principalmente como “instrumentos para la promoción y defensa de las contradicciones existentes en la época, tales como esclavismo o abolición, reformismo o anexionismo, autonomía o independencia, conservadurismo o liberalismo”. (Ortega 2005: 26) Circularon en La Habana,

Matanzas, Santa Clara, Santiago de Cuba, Bayamo, Puerto Príncipe, Trinidad, Cienfuegos y hasta en los poblados más pequeños del país. Se imprimían con tirada limitada, incluso hasta de 15 ejemplares.

Al iniciarse en 1868 las Guerras de Independencia surgieron en la manigua unos veinte periódicos, entre ellos El Cubano Libre, dirigido por José Joaquín Palma, impreso el 17 de octubre en Bayamo. Este periódico cesó en 1871, pero al estallar la guerra de 1895, Antonio Maceo lo hizo reaparecer tras la captura de una imprenta existente en los almacenes de Nipe.

1.4.2 Y a Matanzas... ¿cuándo llegó?

A partir de 1813, a causa de la Constitución de Cádiz, en España, que en 1812 refrendó la libertad de imprenta para el Reino y sus colonias, en la ciudad de Matanzas circularon 3 periódicos, que aunque tuvieron una periodicidad limitada y efímera existencia, marcaron el inicio de la prensa periódica en el territorio.

Los intelectuales matanceros, inspirados con la nueva posibilidad, fundan en 1813, desde las oficinas de Francisco Camero el primer periódico matancero, llamado El Diario de Matanzas. Este tuvo cuatro páginas en sus ediciones y cuatro meses de existencia –su último número salió a la luz el 8 de abril de 1813. En él se publicaban materiales referentes a la administración del partido de Matanzas junto a materiales políticos y económicos, según el historiador Urbano Martínez.

En julio de 1813 se publica El Paquete y el 22 de septiembre de ese mismo año los lectores matanceros acceden a El Patriota, en uno de cuyos números aparece bajo el título “Descripción geográfica histórica de la ciudad y partido de Matanzas”, el primer trabajo historiográfico matancero, escrito por el capitán de fragata Juan M. O’Farril. En 1821, Juan Justo Jiménez publica La Gaceta de Matanzas y el 22 de septiembre de 1822 se comienza a imprimir El Semanario de Matanzas, publicación que contó con la colaboración del primer poeta romántico cubano: José María Heredia. Según Romero 2011, en 1824 el norteamericano Tomas Federico Kid funda la Imprenta de Gobierno y con esta comienza a publicar La Gaceta del Gobierno de Matanzas. El 2 de septiembre de 1828 comienza a publicarse, propiedad de la Diputación Patriótica de la

ciudad de Matanzas, el diario La Aurora. Esta publicación se considera, por su magnífica impresión y vasta información, una de las joyas más selectas del periodismo cubano y latinoamericano.

Sus páginas son una fuente importante para el estudio de la historia local durante el siglo XIX. El destacado intelectual cubano Antonio Bachiller y Morales refiriéndose a La Aurora señaló que fue el mejor periódico político y literario de la Isla hasta esa fecha, ya que contribuyó visiblemente al adelanto en el periodismo con la belleza de su tipografía y edición, junto a la precisión noticiosa. (Díaz, 2011)

Con la instauración en Cuba de la república neocolonial comienzan a desarrollarse publicaciones afines a las diferentes facciones políticas que comienzan a coexistir en el entorno de la sociedad cubana de la época y en Matanzas, surge, entre otros, en 1899 y bajo la tutoría de Fernando Romero Fajardo, La Voz de Matanzas. El 2 de enero de 1900 se funda El Republicano Federal y en 1901 se comienza a imprimir El Jején, y en 1903 El Liberal y El Moderado. En 1909 se funda El Yucayo, periódico dirigido por el poeta matancero Bonifacio Byrne y en 1912 comienza a publicarse El Imparcial, publicación que alcanzó alguna notoriedad en la ciudad.

1.4.3 El periódico Girón: testigo de la Revolución

Al triunfar la Revolución Cubana, en enero de 1959, en la ciudad de Matanzas coexistían cuatro periódicos de importancia. El Republicano, propiedad de Orlando Soles, y Noticias, cuyo dueño era Pablo Sánchez Bencomo, fueron entregados a la causa revolucionaria cubana. Otro de los diarios locales, El Imparcial, propiedad de Guillermo Gómez Furiach, corrió un camino distinto a los anteriores. Este tuvo que ser intervenido por el poder del pueblo ante los ataques constantes contra la Revolución, fundamentalmente en la sección Mezclilla, que escribía su esposa, Nélide Santana. La última de estas publicaciones, el diario Adelante, surgido en 1947, cuyo dueño fue Antonio Pimentel Herrera, un gacetillero chantajista que había abandonado el país a finales de septiembre de 1960, publicó en sus páginas amplio apoyo a la contrarrevolución hasta su intervención y transformación, el 22 de noviembre de 1960, en el diario Adelante Revolucionario, antecedente directo del

periódico Girón. “El nombre de Adelante Revolucionario expresaba algo, pero era un título muy largo, y por lo tanto, los lectores seguían llamándolo Adelante a secas. Había que eliminar todo lastre del pasado. En suma se requería buscar un nombre corto, en el cual se emanaran los antecedentes de la lucha del pueblo y su historia más reciente”. (Ortega 2005: 33). El 5 de diciembre de 1961 surge el nombre de Girón y luego de una tirada de prueba el 23 de abril de 1962, el 25 de abril circularon tres mil 500 ejemplares en todos los municipios, por primera vez con un alcance provincial.

En el periodo de 1970-1980 el periódico Girón se caracterizó por el funcionamiento de equipos con reporteros especializados en sectores, se impulsó al periodismo de opinión y se creó la sección Apartado 133 para atender quejas y sugerencias de la población. También surge en esa época (1975) el Suplemento Cultural Yumurí. Con el inicio del Período Especial la cuota de papel asignado se redujo ostensiblemente, por lo que el 2 de marzo de 1991 Girón tuvo su última edición como diario. El 2 de febrero de ese año dejó de circular por similares razones el Suplemento Cultural “Yumurí”.

En homenaje a la victoria del pueblo armado en Playa Girón, el viernes 18 de abril de 1997 se publicó la primera edición completamente digitalizada del semanario y un año después, exactamente el viernes 17 de abril de 1998, aparece el primer número del suplemento Humedal del Sur, dedicado a los pobladores del Plan Turquino-Manatí.

Aprovechando el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones para difundir sus mensajes a través del mundo entero, y el surgimiento del periodismo hipermedia, el 12 de mayo del 2000 fue colocado en Internet el primer número de Girón-Web, una versión digital que se actualiza diariamente.

El semanario Girón es el órgano oficial del Comité Provincial del Partido Comunista de Cuba en Matanzas. Su objetivo principal está encaminado a satisfacer las necesidades informativas, instructivas, movilizativas y educativas de los lectores matanceros, basados en valores como la responsabilidad, la ética y la laboriosidad.

CONCLUSIONES PARCIALES

El fenómeno del periodismo, desde su surgimiento, gracias a los avances tecnológicos y al interés humano por el conocimiento y la información, y hasta la actualidad, se ha transformado en una ciencia social de vital importancia para el desarrollo y mantenimiento de la sociedad contemporánea. Distintas mediaciones influyen en el periodista y en el proceso de producción de noticias, determinado en gran medida por hábitos de trabajo aprehendidos en la práctica y en las dinámicas de producción internas y por las representaciones subjetivas que poseen los periodistas acerca de su trabajo y de su labor como profesionales del ámbito de la comunicación: las rutinas productivas e ideologías profesionales. Una estrecha relación existe entre la dirección de los procesos editoriales al interior de un medio, en tanto mediaciones de este proceso, y estas rutinas productivas e ideologías profesionales, especialmente en factores como el establecimiento de un cómodo clima de trabajo, la satisfacción de necesidades y la evaluación y control de tareas orientadas.

CAPÍTULO 2: LA GUÍA NECESARIA

2. 1 CLASIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La presente investigación se enmarca dentro de los estudios comunicológicos, concretamente en los estudios teóricos sobre medios impresos. Apoyándose en la clasificación de Alonso y Saladrigas (2000), de acuerdo al momento del proceso comunicativo que analiza, la investigación resulta un estudio de emisores o procesos productivos, ya que profundiza en la dirección y organización empresarial (gestión periodística) de una institución de comunicación. Aunque también puede incluirse dentro de los estudios de procesos productivos y criterios de noticiabilidad, porque estudia cómo transcurren las rutinas productivas de una institución y cómo ellas afectan el resultado final del mensaje, así como las ideologías profesionales de los periodistas implicados en el medio de comunicación.

De manera general dentro de las tendencias actuales de la investigación en comunicación puede calificarse el presente como un estudio de la sociología de la producción de noticias; en el cual se entrelazan el enfoque culturológico y el de la organización social del trabajo informativo.

Se estudiarán las rutinas en sus tres niveles: ocupacional, organizacional e institucional (Hirsh, 1980), aunque con mayor énfasis en los dos primeros.

La investigación se realizará siguiendo el diseño de estudio de caso institucional pues se centrará en el estudio de una organización determinada, describiendo y analizando su desarrollo durante un período de tiempo.

2. 2 CATEGORÍAS ANALÍTICAS. CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 Gestión de dirección del proceso editorial

-Definición teórica: proceso administrativo orientado a conseguir, mediante la planificación, orientación, motivación, control y supervisión, resultados a través del esfuerzo coordinado de los periodistas y demás trabajadores de una institución mediática y por consiguiente, el alcance de sus objetivos y una alta productividad durante el proceso de construcción de la realidad social que resulta en la noticia. (Sexto, 2009)

-Definición real: Acciones de carácter práctico ejercidas por el director del semanario Girón y todo el equipo de dirección, para lograr el cumplimiento por parte de los periodistas de la política y el plan editoriales en cada una de las fases del proceso de producción de noticias.

-Definición operacional:

- I. Competencias para un directivo de medios de prensa
- II. Criterios utilizados para seleccionar coberturas
- III. Mecanismos para establecer la política editorial
- IV. Espacio de intercambio con los periodistas
- V. Sistemas de preparación y superación de directivos
- VI. Acciones de revisión y control
- VII. Mecanismo de evaluación de los periodistas

2.2.2 Rutinas productivas

-Definición teórica: Conjunto de acciones y normas surgidas de las exigencias que genera la dinámica productivo-editorial-tecnológica de la institución mediática y el intenso proceso de mediación objetivo presente en cada una de sus fases; donde se evidencia el aprendizaje profesional derivado de ese quehacer que se asocia como regla a la repetición y las costumbres y tienen su repercusión en el resultado final de la labor periodística (Luis, 2000)

-Definición real: Conjunto de hábitos, basados en saberes transmitidos y compartidos, que ponen en práctica los periodistas del semanario Girón durante el proceso de producción de noticias y que marcan diversas maneras de actuación ante las situaciones que genera la dinámica periodística.

-Definición operacional:

- I. Conformación del plan de trabajo
- II. Asignación de coberturas
- III. Relaciones con el equipo de trabajo y las fuentes
- IV. Prácticas establecidas de redacción y diseño
- V. Relaciones periodista-directivos del medio

2.2.3 Ideologías profesionales

-Definición teórica: Paradigmas y prácticas profesionales; representaciones, creencias formales, presupuestos, actitudes, hábitos, comportamientos, compromisos y sentimientos menos conscientes; visión del mundo o perspectiva general, sistema más o menos coherente de imágenes, ideas, principios éticos, códigos y símbolos que las organizaciones periodísticas –y los periodistas– ponen en juego con el fin de regular en su seno las relaciones que mantienen entre ellos y comparten; así como los intereses individuales y del grupo, su estatus, privilegios y relación con el poder. (Legañoa, 2007)

-Definición real: Conjunto de opiniones, aspiraciones, sentimientos y creencias que comparten los periodistas del semanario Girón respecto a lo que su profesión implica dentro de la sociedad y a los modos de actuar que de dicha implicación se derivan.

-Definición operacional:

- I. Reconocimiento social como profesional de la prensa
- II. Conceptualización y cumplimiento de la función social del periodista
- III. Satisfacciones personales y profesionales que les brinda su labor
- IV. Satisfacción en cuanto a espacios de socialización y superación

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En este análisis la población está constituida por todos los implicados directamente en el proceso de producción de noticias en el semanario Girón (periodistas, diseñadores, correctora, fotógrafos, subdirector editorial, director del semanario). Por las características de la investigación, la muestra comprenderá a toda la población.

Esta selección muestral es de tipo no probabilística de sujetos-tipos, ya que depende de los objetivos de la investigación y “responde a una controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Hernández y Fernández 2007: 235), además porque el objetivo del estudio es “la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad ni la estandarización”. (Hernández y Fernández 2007: 236).

2.3.1 Personas entrevistadas

-Directivos: Carlos Fernández Pérez (funcionario del Comité Provincial del Partido en Matanzas que atiende los medios de comunicación masiva); Clovis J. Ortega Castañeda (director del semanario Girón) y Fernando López Duarte (subdirector informativo del semanario Girón).

-Periodistas: Arnaldo Mirabal Hernández; Dagoberto Arestuche Fernández; Idalmis León Solar; Mayuri Martín García; Miriam Velásquez Rodríguez; Roberto Vázquez Pérez; Yaidima Díaz Gómez y Yamila Sánchez Rodríguez.

-Diseñadores: Fernando Valdés Fré; Lissy Bravo Prieto; Ysmarlys Martínez Bayón.

-Correctora: Yania Baró Jorrín.

-Fotógrafos: Ramón Pacheco Salazar y Abel López Montes de Oca.

2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS

2.4.1 Método rector

Como método rector se seguirá al dialéctico-materialista, porque resulta "el método del pensamiento teórico, que reproduce el objeto de la investigación en su integralidad concreta, como un sistema total en el cual cada ley representa un momento particular (un subsistema), internamente vinculado con los demás." (Orudzhev en Pacheco 2011: 5) y por ser el método que posee como objetivo principal propiciar un proceso de análisis histórico–dialéctico de los fenómenos donde se conjuguen en una unidad dialéctica lo cuantitativo y lo cualitativo según la circunstancia y la dinámica tanto del objeto, del sujeto, como del proceso, así como lo subjetivo y lo objetivo. (Ruiz, 2006)

2.4.2 Métodos teóricos

Los métodos teóricos a seguir durante la investigación serán el **análisis–síntesis**, el cual favorecerá la comprensión holística del objeto de estudio, al permitir aprender indistintamente sus partes constitutivas, pero sin obviar su integralidad. El análisis como operación lógica aprueba la descomposición del todo en sus partes, en sus relaciones y componentes; y la síntesis establece mentalmente la unión entre esas partes y establece sus relaciones apoyándose ambos en la abstracción y en la generalización. (Martínez, 2006).

Para obtener resultados fidedignos en esta investigación será preciso examinar por separado las rutinas productivas, las ideologías profesionales y la gestión de la dirección, para luego concluir cómo estos elementos se imbrican con la producción de noticias del semanario Girón.

Se utilizará además la **inducción–deducción**. Esta permite un conocimiento más general partiendo del conocimiento de casos particulares, mientras que la deducción constituye el proceso inverso. Este método “tiene una gran importancia en la etapa de recogida del material empírico, ya que su base directa es la repetición de los hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un aspecto definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan...a partir de las formulaciones teóricas se deducen nuevas conclusiones lógicas, las que son sometidas a comprobaciones atendiendo a las generalizaciones empíricas obtenidas.” (Cerezal y Fiallo, 2001:128)

Este método permitirá inducir determinadas características del proceso editorial a partir de la información recopilada, y arribar a conclusiones.

El método **hipotético–deductivo** permite analizar el desarrollo teórico de una determinada ciencia, y siguiendo la lógica de la deducción, llegar a nuevas conclusiones y predicciones empíricas, que pueden ser sometidas a verificación. También permite establecer predicciones a partir del conocimiento que se posee. (Cerezal y Fiallo, 2001)

Mediante dicho método se manejarán los conocimientos emanados de las investigaciones de la sociología de la producción de noticias al caso objeto de estudio, y tras el trabajo de campo consignar resultados determinados empíricamente.

2.4.3 Métodos empíricos

Para realizar un estudio científico resultan imprescindibles los métodos empíricos ya que estos revelan las características fundamentales y relaciones esenciales del objeto; que son accesibles a la contemplación sensorial. Su contenido procede fundamentalmente de la experiencia, y sus resultados son sometidos a la elaboración racional. (Hernández, 2006) Sobre la base de los anteriores métodos teóricos se utilizarán los siguientes métodos empíricos:

-Observación: la cual constituye un “método de recopilación de información social primaria mediante la percepción directa de los elementos del objeto estudiado, significativos para los objetivos de la investigación. Consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas. Se orienta hacia un objetivo, es planificada de manera consciente y deliberada, tiene carácter selectivo y se controlan la validez, confiabilidad y exactitud.” (Alonso y Saladrigas, 2000: 39) Este método permite reunir información de primera mano y en el momento que ocurre, además de que el objeto de estudio puede ser apreciado en sus múltiples manifestaciones y en toda su complejidad.

Para este estudio la observación será estandarizada, participante, de campo y abierta. Se realizará en el semanario Girón, durante coberturas y en espacios de socialización de los periodistas del medio, durante los meses de noviembre 2012 a marzo 2013. Permitirá conocer las relaciones, el ambiente de trabajo, las dificultades y aciertos del proceso de producción de noticias y compararlas con las representaciones que a nivel ideal poseen los periodistas de su propio desempeño; además de evaluar en su desempeño práctico la dirección del proceso editorial.

-Encuesta: que permite “obtener la información que se precise a través de la combinación de preguntas cerradas y abiertas. Constituye un método de obtención de información primaria sociológica basado en el planteamiento de preguntas orales o escritas al conjunto de personas investigado.” (Alonso y Saladrigas, 2000:40-41)

Se aplicarán encuestas a los periodistas y diseñadores para buscar aspectos esenciales de sus interpretaciones acerca del fenómeno estudiado, mediante interrogantes específicas.

-Análisis de contenido: que se “dedica a la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación. Las categorías utilizadas deben ser precisas, de manera que diferentes investigadores puedan arribar a los mismos resultados; el contenido debe analizarse de acuerdo con un plan predeterminado y sin prejuicios y aunque conlleva análisis cualitativos, siempre los resultados deben expresarse en forma numérica” (Alonso y

Saladrigas, 2000:65) mientras que Krippendorff entiende que es útil para “hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto.” (Hernández y Fernández, 2007:302)

En este caso se aplicará como una comprobación sobre las características de un mensaje (Alonso y Saladrigas, 2000: 67) pues permitirá relacionar determinadas características de la fuente productora del material comunicacional con las observadas en dichos mensajes producidos por el emisor. De esa forma, podrá cotejarse la dirección del proceso editorial con el resultado final, las ediciones del semanario Girón. El universo serán las ediciones del semanario Girón, mientras que la muestra estará constituida por las publicaciones correspondientes a los meses de enero a marzo de 2013.

-Triangulación: método esencial en una investigación mixta por la necesidad de confrontar y complementar los datos aportados por ambos paradigmas. Esta permite validar la información obtenida mediante la aplicación de otros métodos, aspecto definido por Jensen y Jankowsky en 1993 para los estudios cualitativos. (Alonso y Saladrigas, 2000) La triangulación posibilita comprobar la exactitud de la información resultante con la utilización de diversas fuentes, variedad de métodos o diversidad de investigadores. (Martínez, 2006) En este caso se utilizará la triangulación metodológica, a partir de la utilización de diferentes métodos y técnicas.

2.4.4 Técnicas

-Investigación documental o bibliográfica: la cual “es utilizada siempre en una investigación científica, y posee pasos definidos: selección, evaluación y definición del tema; confección de la guía temática; recopilación y evaluación de fuentes; recogida de información; análisis e interpretación de los datos; y elaboración y redacción del informe de investigación. (Alonso y Saladrigas, 2000: 68).

Resulta un instrumento fundamental para la confección del marco teórico, base de la investigación; permite consultar las fuentes documentales, examinar los antecedentes del tema, definirlo y definir las vías que debe o no seguir la investigación.

-Entrevista en profundidad: Definida como un proceso comunicativo mediante el cual un investigador extrae información de una persona, constituye una técnica importantísima para los estudios científicos. “Su objetivo principal consiste en construir el sentido social de la conducta de individuos o grupos, mediante la recogida de un conjunto de saberes privados”. (Alonso y Saladrigas, 2000: 61)

En este caso estará reservada a estudiosos del periodismo impreso cubano, fundamentalmente a directores de semanarios. Además de a especialistas en la gestión de la dirección de instituciones mediáticas, tomando en cuenta las posibilidades de alcanzar respuestas agudas y comprensivas sobre el objeto de estudio y la riqueza de la información obtenida.

-Entrevista: sin ella sería imposible acercarse a las ideologías de los profesionales, a sus concepciones sobre las prácticas cotidianas de la construcción de noticias y sobre la dirección que sobre ellos y por ellos se ejerce. “Constituye una técnica para la recopilación de información, cuya característica distintiva consiste en el hecho de que el investigador se enfrenta directamente al individuo con el fin de obtener información verbal sobre sí mismo, sobre otros individuos o sobre hechos que le conciernen, generalmente en forma de respuestas a preguntas concretas o estímulos directos.” (Alonso y Saladrigas, 2000: 42)

El tipo de entrevista a aplicar a los profesionales del semanario Girón será la semiestandarizada e individual. Se entrevistará a los directivos del medio, a los periodistas, correctora, diseñadores y fotógrafos; y al funcionario del Comité Provincial del Partido que atiende los medios de comunicación.

CONCLUSIONES PARCIALES

Los métodos y técnicas investigativas utilizados resultan esenciales para dar cumplimiento a los objetivos planteados en la presente investigación. Estos son los más utilizados en las investigaciones comunicológicas y su empleo arrojará informaciones válidas para llegar a conclusiones que permitan identificar y exponer en los resultados del estudio cómo influye la dirección del proceso editorial en la manera de hacer y pensar el Periodismo en el semanario Girón.

CAPÍTULO 3: A LA HORA DEL CIERRE

La prensa resulta vital para la conformación de los imaginarios sociales y, merced a su carácter clasista y potencialidades en la entronización del discurso político, favorece el mantenimiento del status quo de las sociedades humanas. El periodismo impreso y su labor, a través del tiempo, han vencido adelantos tecnológicos que en algún momento amenazaron con desaparecer del ámbito informativo a los periódicos y revistas, entiéndase la radio, la televisión, y hoy cada día con más fuerza, la Internet. Producto de la labor diaria de todo un equipo de periodistas, editores, fotógrafos, y otros profesionales de la comunicación, la prensa periódica impresa se convierte en reservorio de acontecimientos históricos, curiosidades y hechos de gran notoriedad en todos los espacios de la vida pública humana.

La conformación de un periódico, al igual que cualquier otro producto comunicativo, está determinada por innumerables factores que median la construcción del discurso. No existe duda alguna al afirmar que las rutinas productivas y las ideologías profesionales de los periodistas al interior de un medio de prensa establecen en gran medida la calidad del mensaje. Asimismo la influencia de la gestión de dirección del proceso editorial sobre estas rutinas e ideologías de los profesionales de la prensa va a determinar diferentes modos de actuar y de pensar en consonancia con sus postulados y determinaciones. Todo esto permite señalar lo difícil que resultó al autor insertarse en el semanario Girón para realizar una investigación científica que tome como centro la influencia de la gestión de dirección del proceso editorial en las rutinas productivas y las ideologías profesionales de los periodistas. Este capítulo expondrá de manera resumida los resultados de esta investigación.

3.1 DIRECCIÓN: LA CLAVE DEL ÉXITO

Una correcta dirección del proceso de producción de noticias al interior de todo medio de comunicación trae como resultado impactos positivos en el establecimiento de eficientes rutinas productivas e ideologías profesionales de los periodistas.

Diseñar correctos hábitos de trabajo, propiciar buenas relaciones en el equipo de trabajo y las fuentes, posibilitar la superación y la satisfacción de necesidades –tanto materiales como espirituales– de los trabajadores, son algunas de las tareas esenciales de ese equipo de dirección. En el semanario Girón, la dirección de este proceso, tiene muchas aristas que tratar.

3.1.1 Para ser cada día mejores

Las competencias o aptitudes para ser directivo de un medio de prensa, en Cuba, no se encuentran muy bien establecidas o definidas, y por ende poco analizadas en las investigaciones comunicológicas. Esas designaciones las asume, en muchos casos, el Partido, en consonancia con las opiniones y necesidades de la UPEC y del Instituto Cubano de Radio y Televisión.

En el caso del semanario Girón, ya bien por su carácter de órgano oficial de esa organización política en la provincia, es el Partido quién decide qué persona ocupa los cargos de dirección. En muchas ocasiones este proceso ha dejado entrever deficiencias en la política de cuadros, siendo la principal cantera para la selección de los directivos de los medios, los propios periodistas matanceros.

Para Alberto Núñez, director del semanario Trabajadores, la competencia de un directivo de medios de comunicación en Cuba “está dada en hacer nuestro trabajo conscientemente, con objetividad, a partir del compromiso con la población, nuestra razón de ser”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 2) Por su parte, Isabel Moya considera que el principal factor que debe influir en la designación de un director –o cualquier otro directivo al interior de un medio– debe ser que esta persona sea periodista, “o en otro caso formarse en comunicación. Para mi eso es imprescindible. Independientemente de que pueda ser una persona con una cultura vastísima, yo creo, y siempre he creído, que el periodismo no es un oficio. (...) El periodismo es una ciencia que hay que estudiar, que tiene sus reglas. Creo que tal vez ese es uno de los principales problemas que tienen los medios de comunicación en Cuba. Y no solo es que no hayan estudiado comunicación, sino que en algunos casos son cuadros del Partido o buenos cuadros de administración en otras esferas y de

pronto son promovidos a llevar adelante este tipo de tareas”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 1).

Clovis Ortega, director del semanario Girón, considera que un director de medios de prensa en Cuba debe ser una persona de un elevado conocimiento y compromiso político, además de poseer un alto “sentido del deber con la Revolución y el Socialismo; cultura general integral con énfasis en los (temas) económicos, políticos, jurídicos y enciclopédicos; ética profesional; capacidad organizativa, liderazgo, exigencia y control; conocimientos sobre las técnicas de Administración; dominio de la técnica periodística; espíritu pedagógico; sensibilidad hacia los problemas del pueblo” entre otros factores.

Carlos Fernández Pérez, funcionario del Comité Provincial del Partido que atiende a los medios, considera importante que las personas que dirijan un medio de prensa sean periodistas o profesionales de la prensa y señala que éstas deben, además de cumplir con los requisitos establecidos para el cargo, “ser revolucionarios y comprometidos con la política de la Revolución y el Partido, fieles a la ideología de la Revolución”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 5)

Estas regularidades a la hora de identificar las competencias o aptitudes para un directivo de un medio de prensa, e incluso para nombrarlo, provocan que ocupen los cargos de dirección cuadros que tienen la disposición y el compromiso, pero que no son periodistas y no poseen todas las herramientas necesarias para dirigir un medio de comunicación. A esas personas resulta necesario prepararlas y superarlas, no obstante no existen en el país métodos establecidos para formar directores de medios de prensa, como cursos, postgrados u otros, sino que son ubicados en la responsabilidad y se forman sobre la marcha.

Al respecto, Isabel Moya señala que durante las entrevistas realizadas por sus alumnos de la Universidad de La Habana en la asignatura “Gestión de la dirección en instituciones mediáticas” a directores de medios de prensa “ninguno había recibido teóricamente nada que tuviera relación con la dirección de empresas y mucho menos con la gerencia de organizaciones periodísticas.

Lo hacían de manera totalmente empírica”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 1).

En el caso específico del semanario Girón, el director es nombrado por el Partido, ya que este medio, que está inscrito en el Registro Nacional de Publicaciones como Órgano Oficial del Comité Provincial del Partido en Matanzas, responde directamente a los intereses de la organización.

Al respecto Carlos Fernández indica que los directivos del semanario se seleccionan “a partir de los compañeros que integran la reserva de cuadros del medio. En este proceso se realizan todas las consultas necesarias según la metodología establecida en las normas vigentes para la política de cuadros del Partido, entre ellas con el núcleo del Partido del medio y con el Departamento Político-Ideológico del Comité Provincial. Este cuadro, después de las consultas es aprobado por el Comité Provincial, tras haberse hecho una consulta con el Comité Central del Partido”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 5) En la situación particular del semanario Girón, el director no es periodista, y fue promovido a la tarea desde el Comité Provincial del Partido hace 11 años. En el caso del subdirector editorial si es periodista de formación. Estos directores de medios están incluidos en los sistemas de preparación que tiene diseñado el Partido para todos los directivos de la provincia. Todos los lunes realizan una reunión en la cual se les actualiza acerca del acontecer provincial y se les brindan orientaciones.

El Partido mantiene también un sistema de evaluación sobre sus cuadros, que en el caso de los directivos de medios de prensa se realiza a través de la revisión de los programas informativos o publicaciones, comprobando su calidad e impacto, el cumplimiento de los planes y tareas orientadas, así como del ambiente de trabajo que mantengan en el colectivo. Carlos Fernández indica que mediante el Sistema de Evaluación de los Cuadros establecido por su organismo superior, en el caso del semanario Girón, el Partido evalúa mediante rendiciones de cuentas en el Buró Provincial la labor de los directivos y que además, participan “en el Consejo de Dirección, en la reunión del Núcleo del Partido y en el análisis integral que se realiza por parte del Buró Provincial del Partido”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 5)

Interrogado sobre los medios o vías por los cuáles se prepara a los directivos del semanario Girón, Fernando López Duarte indica que para “los subdirectores y jefes de información, por ninguno. En lo personal me apoyo en el autodidactismo” (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 4).

Mientras que Clovis Ortega señala que ha participado en varios cursos de superación, entre ellos cursos de Administración Pública y postgrados de Cultura Económica, sobre Técnicas Periodísticas o Ideología de la Revolución Cubana, pero nada que profundice en la dirección en medios de comunicación. Carlos Fernández señala que “el Comité Central tiene establecido un Seminario de preparación anual con todos los Directores de los Medios de Comunicación Masiva del país, donde reciben información actualizada de los diferentes Ministerios, organizaciones y del Departamento Ideológico del Comité Central”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 5) El funcionario agrega que en la provincia los cuadros de los medios reciben sistemáticamente información de la situación particular de los sectores más importantes y decisivos y que estos participan todas las semanas en una reunión de coordinación de las actividades y la puntualización que realiza el Buró Provincial.

Sostiene que el sistema de trabajo diseñado para la superación y preparación de los directivos contempla una reunión conjunta entre el Buró, el Consejo de la Administración Provincial y los periodistas, “para proporcionarles información actualizada de las principales actividades por sectores. Además de eso, los directores y principales cuadros y reservas de la prensa cursaron el Diplomado de Administración Pública”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 5).

No se pudo observar ninguna referencia a algún mecanismo o instrumento de preparación de los directivos acerca de las tendencias más actuales en cuanto a la dirección en medios de comunicación o técnicas de dirección aplicadas a procesos de producción de noticias.

3.1.2 Apuntar con el dedo

Quienes dirigen un medio de prensa resultan los máximos responsables de lo que se publica en un medio de prensa, no puede dejar nada sin controlar o asegurar y les corresponde, entre otras importantes tareas, conservar la línea del perfil editorial, a través de cada trabajo o cobertura asignada.

En esta parte del proceso de producción de noticias se convierte en un elemento esencial las relaciones entre el equipo periodístico y los directivos, así como el control y la manera de evaluar, por parte de la dirección, el trabajo y los resultados de los periodistas.

El 100% de los periodistas indica conocer el sistema de organización del trabajo implementado en el semanario y entre sus disposiciones señalan la planificación individual y la estricta revisión y control de los materiales producidos. Clovis Ortega describe el sistema de trabajo de Girón mediante un ciclo, en el cual se imbrican la planificación editorial y el aseguramiento logístico; la realización del material periodístico, la corrección y la edición del semanario; la impresión y la venta del periódico y la posterior evaluación de los objetivos editoriales hasta recaer nuevamente en la planificación. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 3)

En ese sentido, el 100% de los periodistas encuestados indica que la gestión de dirección que sobre ellos se ejerce es exigente o muy exigente, reconociendo un excesivo control del plan y de las tareas orientadas, poco tiempo para la realización de las coberturas y para la entrega de los materiales, así como dificultades en la extensión de los trabajos. Indican asimismo que se aseguran los mínimos recursos para la realización de las coberturas y que existe un interés manifiesto de la dirección por la superación. (Ver Anexo 10)

Se pudo observar por el autor que la exigencia anterior expuesta es resultado del sistema de trabajo implementado en el medio, el cual responde a la dirección por objetivos, que se caracteriza por organizar el flujo productivo mediante un plan de trabajo mensual. Se observó que este plan de trabajo se controla y evalúa semanalmente su cumplimiento. Este sistema puede resultar contraproducente, ya que limita la creatividad, y las propuestas individuales, crea climas de tensión en el colectivo y estandariza los procesos editoriales. Muchos de los periodistas entrevistados coincidían en que su desempeño profesional no era bueno, y las encuestas arrojaron que el 37.5% de ellos considera que su desempeño es regular porque les faltaba creatividad, motivación o compromiso. Sobre la base de las consideraciones anteriores, Isabel Moya refiere que le interesa “no tanto que la gente cumpla un plan,

aunque por supuesto hay que llenar páginas, pero más me interesa que existan valores compartidos, a partir de los cuáles tengamos las mismas ideas sobre la comunicación, sobre el periodismo como una misión de servicios y además tenemos también en cuenta que lo fundamental es establecer esa comunicación con la Directora. Creo mucho en la **dirección por valores**". (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 1)

Los periodistas reconocen que una eficiente gestión de la dirección tiene una determinante influencia en el logro de materiales periodísticos de elevada calidad y en un correcto proceso de producción de noticias.

El sistema de evaluación de los periodistas en el semanario Girón está determinado en gran medida por el cumplimiento de los planes individuales diseñados para el mes. Fernando López señala que el trabajo de los periodistas "se evalúa mensualmente, y en correspondencia con su calidad recibe estimulación salarial". (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 4) Mientras que Clovis Ortega expone que esta evaluación responde a que cada semana "se seleccionan los mejores resultados por categorías: título, fotos y textos, así como los resultados en el ciberespacio".

"Cada mes se evalúa el cumplimiento del plan de trabajo y cada trimestre se hacen cortes evaluativos. Anualmente se realiza la evaluación profesional sobre los cinco aspectos establecidos en la Resolución 89 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que son: cumplimiento del plan de trabajo; calidad del trabajo; alcance y repercusión pública; desarrollo de iniciativas creadoras y superación profesional". (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 3)

3.2 ¿PRODUCIR CON RUTINA EN EL PERIÓDICO GIRÓN?

Un eficiente sistema de dirección de procesos noticiosos al interior de cualquier medio de prensa debe lograr el establecimiento de mecanismos y hábitos de producción acordes a las características del capital humano del medio y a los principales intereses del público al que se destina el producto comunicativo.

Estas rutinas productivas se convierten en mecanismos imprescindibles para un correcto funcionamiento del sistema. Las condiciones materiales y de trabajo, la insuficiente colaboración de las fuentes, las relaciones personales, las prácticas establecidas de redacción, diseño y corrección, la influencia de las

nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otros importantes factores, median el trabajo del periodista. Al interior del semanario Girón se comprobó que estas cuestiones se determinan, en un primer momento, a través de la conformación del Plan de Trabajo Mensual.

3.2.1 Planificación: ¿el arte de la imposición disimulada?

Ese Plan del semanario Girón es diseñado en su totalidad por el director, y este responde en gran medida al perfil editorial del medio de prensa. Este perfil editorial, y el plan de trabajo, resultan claves para la elaboración de los productos comunicativos que serán entregados por los periodistas y en gran medida determina la carga de trabajo de estos.

La Dr. Isabel Moya, especialista en temas de dirección en comunicación y directora de la Editorial de la Mujer, afirma que: “el perfil editorial no solo te va a dar una identidad, no solo te va a permitir abordar distintos sectores de la población, sino que permitirá que en el sistema de los discursos plurales que hay en la sociedad, tú contribuyas de una manera particular. Hoy realmente lo que sucede es que no hay pluralidad de discurso sino reproducción del discurso por diferentes medios”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 1)

El 87,5 % de los periodistas que laboran en el semanario afirman conocer el perfil editorial del medio, y casi todos tienen una idea cercana o conocen algunas de las disposiciones principales y estatutos de este. En ese sentido, la mayoría de los periodistas afirman que los desacuerdos con las decisiones del Consejo Editorial, decisiones tomadas a partir del perfil editorial y el Plan de Trabajo diseñado para cada uno de los periodistas, afectan en gran medida el proceso de producción de noticias. (Ver Anexo 9)

El MSc. Clovis J. Ortega, director del semanario, indica que el perfil editorial está establecido “atendiendo a las indicaciones del Partido y tiene como base los Lineamientos Económicos y Sociales aprobados en el VI Congreso, que sintetiza la estrategia económica; así como los Objetivos emanados de la Primera Conferencia Nacional del Partido, dirigidos a librar exitosamente la Batalla de Ideas, lo que presupone priorizar el cumplimiento del Plan Director para la Formación de Valores, el trabajo con la Historia, el enfrentamiento a la subversión ideológica, entre otras importantes direcciones”. (En entrevista con

el autor, 2013. Ver Anexo 3). También señala el director de Girón, que son prioridades del perfil editorial, responder a las necesidades e intereses de los lectores, intereses que son captados a través del Estado de Opinión del Pueblo instrumentado por el Comité Central del Partido, las llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas y otras vías. Conforman este perfil editorial, temas tratados por medios nacionales, trabajos que surgen de las relaciones constantes y directas con determinadas fuentes de importancia, el seguimiento a temáticas ya publicadas por el semanario, iniciativas de los periodistas o discursos de los líderes de la Revolución.

En las encuestas aplicadas (Ver Anexo 9) las respuestas de los periodistas en cuanto a las disposiciones del perfil editorial expresaban que “el periódico responde a los intereses del Partido; dar tratamiento a la Implementación de los Lineamientos”. En otros casos se referían a “planificación sistemática; reflejo del acontecer; crítica a lo mal hecho; orientación social” y en otra el periodista indicaba que este perfil editorial “respondía a los intereses de la sociedad, propicia la educación y recrea”.

Interrogado sobre los principales elementos que deciden a qué se le da o no cobertura en el periódico, Fernando López Duarte, subdirector informativo, reconoce a “la actualidad, factibilidad, vigencia e importancia del hecho noticioso, y su correspondencia con la agenda periodística que marca el momento”, como elementos claves a la hora de decidir sobre la realización de un producto comunicativo. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 4) Clovis Ortega afirma que en Girón “hay establecidas cuatro fases para el trabajo productivo: la planificación, la organización, la dirección y el control, y ellas determinan la consecución de los objetivos planteados”. El 100% de los periodistas reconoce la existencia en el medio de un exigente sistema de organización del trabajo, y entre sus principales determinaciones señalan la existencia de planes individuales por sectores, la elaboración de trabajos que responden a la agenda mediática y al interés del Partido, así como el tratamiento a las necesidades informativas del pueblo matancero, lo que está en correspondencia con la misión del semanario, que plantea como objetivo principal “satisfacer las necesidades informativas, instructivas, movilizativas y

educativas de los matanceros, basados en valores como la responsabilidad, la ética, la veracidad y la laboriosidad”.

Refiriéndose a este sistema de organización del trabajo, los encuestados opinan que “aún no funciona bien, resulta un mecanismo vertical, donde de vez en cuando se inserta alguna que otra propuesta que no descienda de los organismos superiores”. En otras señalan que este sistema de organización es tan “estricto y se planifica con tanta antelación que queda poco espacio para las propuestas individuales de temas por parte de los reporteros”. (Ver Anexo 10)

Todos los periodistas del semanario encuestados reconocen realizar sus coberturas porque siempre a casi siempre sus jefes se lo orientan y solo uno considera que en esas coberturas siempre quiere cambiar algo con su trabajo. Creen necesaria más participación de los reporteros en la selección y aprobación de los temas del Plan de Trabajo, así como una mayor flexibilidad con el tiempo de entrega y la extensión de los trabajos. (Ver Anexo 10). Las prioridades para la asignación de coberturas ya quedaron establecidas en el perfil editorial, las cuales se refieren a la implementación de los Lineamientos y el cumplimiento de los Objetivos emanados de la Primera Conferencia Nacional, así como el tratamiento a temas latentes en la opinión pública que son captados por diferentes vías. Según el Director del semanario son prioridades para establecer coberturas en el órgano: el ajuste del hecho o evento “al perfil editorial del medio y su carácter noticioso, la intencionalidad, actualidad, proximidad geográfica, física, o emocional; la prominencia, trascendencia, exclusividad, interés humano, rareza, o que responda a las prioridades políticas, económicas y sociales. La fórmula del éxito está en hacer coincidir las agendas política y pública con la agenda mediática”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 3)

También añade que están excluidos de las coberturas sucesos de carácter sensacionalista, la crítica destructiva y malintencionada, el hipercriticismo, la violación de la ética periodística y todo lo que atente contra los intereses del sistema político cubano.

3.2.2 Breve historia de una cobertura

La asignación de coberturas resulta tema esencial en la conformación de hábitos establecidos en el proceso de producción de noticias. La especialización por sectores establecida en el semanario condiciona, en muchas ocasiones el trabajo de los periodistas. López Duarte considera la especialización periodística en sectores y temáticas como una opción viable para el eficiente funcionamiento del semanario (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 4)

En ese sentido, la periodista Idalmis León, sostiene que la especialización “es fundamental”, y Yamila Sánchez agrega que: “el periodista debe saber de todo, por eso la especialización ayuda mucho, aunque a veces te encasilla en unos pocos temas y sectores, debe existir cierta flexibilidad”. (En entrevista con el autor, 2013)

La preparación para enfrentarse a las coberturas también es vital para un buen resultado del material periodístico. Esta preparación en muchas ocasiones es insuficiente y en otras influye la motivación, la complejidad y el escaso tiempo para la entrega del material, lo que desemboca en un producto de baja calidad o en no abarcar todas las aristas del problema tratado.

El 50% de los profesionales del semanario reconoce que a veces les interesa el tema asignado para realizar las coberturas y otro 50 % indica que a veces considera ese tema importante para la sociedad verlo reflejado en la prensa. Mientras que subvalorando la importancia del constante estudio y la responsabilidad individual con este, afirman que la autopreparación, consciente y responsable, tiene poca influencia en el resultado final del proceso de elaboración de los materiales periodísticos.

En ese orden le dan mayor importancia a las malas condiciones técnicas y a una deficiente planificación. Esto se ve reflejado en lo que opina Idalmis acerca de los pasos seguidos en una cobertura, los cuales, según ella son: “llegar al lugar, escuchar, puntualizar la información y regresar a redactar” (En entrevista con el autor, 2013)

Los periodistas del semanario reconocen poca ayuda de los directivos en la preparación de las coberturas. Aunque se pudo observar que en muchas ocasiones accedían a diversas fuentes o lugares de los hechos a través de la

gestión de los directivos, o en otras ocasiones facilitaban materiales documentales para la elaboración de los productos comunicativos. Se pudo comprobar que existe acompañamiento de los directivos durante el proceso de elaboración, corrección y diseño de los materiales, en muchos casos, enriqueciéndose el resultado final.

Otro de los elementos que determinan la preparación y realización de las coberturas asignadas y la conformación de los materiales periodísticos para el semanario es la colaboración entre colegas. Se pudo observar que la consulta entre periodistas, antes, durante y después de la elaboración de los materiales, es un mecanismo poco utilizado. Este paso en las rutinas productivas de un medio resulta un elemento característico de retroalimentación y un mecanismo eficiente de unión y consolidación del colectivo, y es desaprovechado en el medio.

No pocas de estas coberturas son procesos rutinarios, que se repiten mes tras mes, o año tras año y desgastan el empuje de los periodistas jóvenes que llegan a la redacción con ganas de transformar el discurso, o al menos, realizar trabajos periodísticos de calidad. Esto es de destacar en el semanario, que de un total de nueve periodistas en activo, seis son noveles profesionales que no superan los tres años de trabajo en el medio.

López Duarte señala que entre las principales dificultades del periódico en estos momentos se encuentra “el escaso personal periodístico, que al ser novel en su mayoría, aún no identifica prioridades, necesidades, urgencias, responsabilidades editoriales, iniciativas”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 4)

Para los periodistas la cantidad de informaciones que se generan a costa de hechos sin relevancia, como asambleas y reuniones de distintos organismos y organizaciones, y que en muchos casos afirman no ser de interés social, inciden en la no realización de productos comunicativos que respondan a las verdaderas necesidades informativas del público. En ese sentido, el carácter de Órgano Oficial del Comité Provincial del Partido Comunista de Cuba en Matanzas, condiciona el enfoque y tratamiento de muchos de los materiales periodísticos.

En el análisis de contenido realizado a las ediciones del semanario (Ver Anexo 6) se detectaron que de 355 productos publicados –quedando fuera de este registro las secciones Ventana Semanal, Apartado y Portal de la Ley–, el 35.77% correspondían a temáticas políticas, sociales o históricas, y de éstas, más del 40% correspondían a asambleas, congresos, aniversarios o días especiales, asuntos que por lo general no cuentan con gran aceptación del público lector y causan desmotivación en los periodistas. También se publicaron en el período analizado 13 materiales correspondientes a notas oficiales o informaciones de organismos e instituciones. Otro 28.45% correspondían a trabajos de orden deportivo y cultural. Mientras que temáticas como la crítica, la agricultura, la educación y el transporte sólo ocuparon un 3.38%, 5.35%, 3.38% y un 1.13%, respectivamente.

3.2.3 ¿Rutinas mediadas?

En el Plan de Trabajo se tienen contemplados, por parte de los directivos del medio, los valores noticia que caracterizarán el trabajo futuro de los periodistas. López Duarte afirma que en el semanario Girón “utilizamos más la prominencia, con el concepto de que la agenda política determina la agenda periodística”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 4)

Los periodistas deben replantearse estos valores, ya que algunos, como la inmediatez, la actualidad o la relevancia, conspiran por el propio carácter de semanario de la publicación, lo que provoca que en muchas ocasiones los hechos no se publiquen hasta dos o tres días después de su realización.

Entre los valores noticia identificados por los periodistas del semanario se encuentran el interés humano, la prominencia, la pertinencia y la educación que pueda generar su producto comunicativo. Idalmis León afirma que: “en la vida real eso casi no se utiliza. Los que deberían predominar son el interés social, la actualidad, objetividad –entendida como veracidad–, la proximidad y prominencia del suceso”. (En entrevista con el autor, 2013)

Los medios de comunicación en la provincia han padecido la falta de personal, lo que ha incidido significativamente en materiales periodísticos de bajo perfil, producto del intenso ritmo y la sobrecarga de trabajo de los reporteros, las pocas oportunidades para investigar y prepararse para las coberturas.

El semanario Girón no escapa de esta realidad. De una plantilla actual de 14 periodistas, sólo están cubiertas nueve plazas. De esta manera se instauró la norma de producir, en cuanto a géneros periodísticos, las informaciones y reportajes, en menoscabo de otros géneros. Se pudo comprobar que en el periodo analizado se publicaron 198 informaciones y 45 reportajes, que representan más del 68% de los productos comunicativos de la etapa. Géneros como el artículo y la entrevista sólo suman un 11% aproximadamente, mientras que solo se publicaron 25 comentarios y 23 crónicas. (Ver Anexo 11)

Estas dificultades con los recursos humanos se han minimizado en los últimos años, con la incorporación de jóvenes graduados de las licenciaturas en Periodismo y en Comunicación Social y la contratación de estudiantes de la Universidad de Matanzas en su último año de carrera, pero aún resulta insuficiente para responder a toda la dinámica productiva, además, este personal joven necesitará varios años para consolidar y adquirir la necesaria experiencia.

En el semanario aún no se toman medidas eficientes para cambiar la forma de utilizar el capital humano, ya que se vislumbra el plan como forma única de propiciar producción de noticias, y en su caso, pudieran adoptar medidas como encargar personalmente la redacción de géneros de opinión, orientar la utilización de recursos técnico-artísticos, diseñar y crear equipos para coberturas especiales, como eventos de corte nacional o temas de importancia de la agenda mediática, o crear equipos para profundizar en el periodismo de investigación.

Si no se realizan acciones transformadoras en las rutinas productivas del medio se corre el riesgo de que se perpetúe la misma y que los vicios provocados por dicha mediación, de años establecida, se adhieran a las rutinas de los nuevos periodistas.

La producción de noticias en el semanario Girón tiene dos destinos para los productos finales: el semanario impreso y la página web. En las encuestas aplicadas se pudo determinar la inconformidad de los periodistas con la subdivisión del trabajo para ambos medios –destacar que el lenguaje y el estilo que se utilizan para ambos medios es significativamente diferente- ya que

deben reelaborar los materiales de un medio hacia otro, aspecto que en muy pocas ocasiones se realiza y que va en detrimento de la calidad y el contenido de los materiales que los usuarios de la red necesitan o buscan, influyendo significativamente en el posicionamiento de la página y en la visión que de Girón tienen los usuarios de Internet.

Las informaciones y materiales necesarios para la página web son analizados diariamente en un Consejo Editorial, en el cual se trazan estrategias y se orientan trabajos. Se pudo observar que muchos de los materiales para la página web ya se encuentran contemplados en el plan del periodista, pero otros son orientados de manera inesperada, provocando premura y baja calidad en los materiales.

Algunos periodistas, interrogados sobre qué cambiarían en las rutinas productivas del semanario indicaron que “crearían un pequeño equipo de periodistas para el trabajo en el ciberespacio o dividirían el equipo de trabajo de Girón web y semanario”. (Ver Anexo 10)

Como todo proceso característico de una ciencia social, el periodismo depende del factor humano para su desarrollo. En las condiciones de la Cuba de hoy, deprimidos económicamente y sin grandes recursos tecnológicos, el trabajo en equipo resulta esencial para elaborar trabajos periodísticos de calidad.

López Duarte dice que en el periódico se utilizan vías de comunicación entre la dirección y los periodistas que “más que una reunión, tratamos de que sean un intercambio constante, el diálogo de oficina, hasta una llamada telefónica para saber de su salud”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 4).

Los periodistas de Girón señalan mantener buenas relaciones con todo el equipo de trabajo, que incluye a fotógrafos, diseñadores y directivos. Los dos fotógrafos del semanario afirman sentirse bien trabajando con los periodistas y que mantienen con ellos cordiales relaciones de trabajo y amistad. Manifiestan que los periodistas se sienten bien con el trabajo fotográfico realizado por ellos para el periódico, al no recibir nunca una queja ni reclamo por parte suya.

El 65.07% de los trabajos periodísticos publicados por el semanario en el período analizado utilizan recursos gráfico-artísticos, entre ellos destacan fotografías, tablas, gráficos o logotipos. Las condiciones de los fotógrafos para

desarrollar su labor son aceptables. Cuentan con cámaras de buena calidad, una computadora con conexión a la red interna e Internet. Además de acompañar a los periodistas en las coberturas y asesorarlos en la selección de las imágenes; junto a los diseñadores, los fotógrafos intervienen en el proceso de corrección fotográfica del semanario antes de enviar todos los materiales a imprenta.

Por su parte, el Departamento de Diseño, reconoce muy buena comunicación con los periodistas (Ver Anexo 12). Identifican entre sus principales problemas el deficiente estado de la técnica y pocas vías para la superación –elemento imprescindible a la hora de confrontar las tendencias más actuales en el mundo del diseño– y el intercambio con otros profesionales del ramo.

Según ellos en la mayoría de las ocasiones se basan para escoger el diseño de las páginas en sus propios conocimientos. Se pudo observar que en pocas oportunidades intervienen en el proceso de diseño los deseos o ideas del periodista, y que son más frecuentes las indicaciones de los directivos en esta parte del proceso de producción noticiosa.

Ysmarys Martínez Bayón, diseñadora, dice que “cuando mi opinión sobre un trabajo entra en contradicción con la del periodista siempre trato de negociar con él. Nunca he tenido problemas, ni se me han malinterpretado mis intenciones”. (En entrevista con el autor, 2013) En su totalidad, los diseñadores reconocen que a los periodistas y a los directivos del medio, lo que les interesa es que su trabajo propicie que llegue al lector un periódico con buena presentación y formato, agradable a la vista, atractivo.

Apuntan que en muchas ocasiones se subvalora la importancia del diseño, realizando este proceso de forma atropellada y sin la tecnología adecuada. Existen tres computadoras en el Departamento, las cuales resultan insuficientes para los cuatro integrantes del equipo, además señalan la existencia de programas digitales obsoletos, desactualizados.

Se pudo observar por el investigador buenas relaciones entre el personal administrativo y los periodistas, aunque se comprobó que los grados de empatía entre unos y otros no son los mismos, motivados por algunos factores, entre ellos se identificaron las características personales de cada uno de los

miembros del colectivo, la brecha generacional existente y la profesionalidad y/o responsabilidad al enfrentar las coberturas o los requerimientos de la dinámica productiva.

Los periodistas tienen diversas opiniones a la hora de definir el trabajo en el semanario. Algunos refieren que resulta abnegado y con grandes dotes de sacrificio, y otros lo califican de aburrido o bajo presión por la elevada carga de trabajo y la complejidad de la labor reporteril. (Ver Anexo 10) Dicen que el trabajo en Girón se ve afectado entre otras cuestiones, por el espacio, las malas relaciones con las fuentes y las condiciones técnicas.

Trabajan en un cubículo con cinco clientes ligeros conectados a un servidor, que resultan insuficientes para todo el personal periodístico, que en muchas oportunidades pierden tiempo esperando que un compañero termine, para comenzar su trabajo, con las consabidas repercusiones en la calidad del trabajo y tiempo empleado para confeccionarlo. Los clientes ligeros también presentan muchas dificultades con la velocidad de la conexión y el acceso a Internet, lo que desespera a los periodistas y provoca malestar.

López Duarte reconoce que para mejorar el trabajo en el semanario se hace necesario: “mayor prioridad en la entrega de recursos, incluidos los tecnológicos”. (En entrevista con el autor, 2013, Ver Anexo 4) y por su parte Clovis Ortega identifica como uno de los principales problemas en Girón las “limitaciones con la logística, sobre todo problemas tecnológicos y del transporte, que afectan el cumplimiento de las misiones asignadas como Órgano Oficial del Comité Provincial del Partido”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 3)

En el desarrollo de las coberturas otro paso esencial lo conforma el contacto con la fuente; el periodista, según dicta la regla debe contrastar informaciones, y para eso debe valerse de varias fuentes. Esto incide en la objetividad, credibilidad y pertinencia del mensaje construido. Al igual que en todos los medios cubanos, el acceso a la fuente en el semanario Girón presenta dificultades, principalmente por la negativa de funcionarios de organismos e instituciones del gobierno que, violando lo establecido por el Buró Político del Comité Central del Partido en sus “Orientaciones para Incrementar la Eficacia

Informativa de los Medios de Comunicación Masiva del País” (2007), se escudan en autorizaciones y mal tomadas decisiones para negarse a ofrecer información pública.

Los periodistas del semanario Girón coinciden en que a las fuentes sólo les interesa verse reflejados en la prensa de manera que se exponga su acontecer ocultando las deficiencias en su trabajo. Casi todos reconocen que estas malas relaciones afectan en grado elevado el proceso editorial y concuerdan que ellos deben fomentar artes para convencerlas, para lograr la comunicación y la confianza. Reconocen que esto posibilitará que la prensa matancera y el semanario Girón ganen prestigio. Clovis Ortega señala que uno de los factores externos que inciden negativamente en la gestión del semanario son las fuentes informativas que no cooperan lo suficiente con la prensa.

3.2.4 La rutina de una producción

Después de realizar la cobertura, llegar a la redacción con todos los datos y conformar el material informativo, el periodista del semanario Girón cumple ciertas reglas establecidas en las rutinas productivas que tipifican una forma especial de hacer el periodismo en ese medio. Todos los productos elaborados por los periodistas van a manos del subdirector editorial, quién reconoce entre sus funciones principales “orientar la realización de trabajos periodísticos, controlar el cumplimiento de lo orientado, revisar los originales y pruebas de páginas y conformar las páginas para el semanario”. (Ver Anexo 4)

Las fotos, en caso que sean necesarias, son escogidas la mayoría de las ocasiones, entre el fotógrafo y el periodista, y puestas a disposición de los diseñadores. Aunque en muchas ocasiones se observó la participación del director y el subdirector en esta etapa del proceso. Este paso es el primero de un largo camino que recorre el material periodístico hasta llegar a las pruebas de páginas.

Después de las indicaciones realizadas por el subdirector editorial y las correcciones realizadas por el autor del trabajo, este pasa a manos del corrector y del diseñador, los cuales realizan añadiduras o cortes al material en dependencia de distintos factores, entre ellos se pudieron identificar faltas de ortografía, errores de sintaxis, errores o mala titulación de los materiales o en el

tipo de leads escogidos, falta o necesidad de espacio en la página, factibilidad de recursos gráfico-artísticos, entre otros.

Posteriormente todas las pruebas de páginas son analizadas por el Director del semanario, quien da el visto bueno o realiza también sus indicaciones hasta la aprobación de los materiales y su envío a imprenta. Se pudo observar que estas indicaciones y correcciones se realizan, en todos los niveles, en la mayoría de las ocasiones mediante el diálogo y convencimiento.

3.3 DESDE ADENTRO, PENSAR Y HACER EL PERIODISMO

Las ideologías profesionales, entendidas como mecanismos subjetivos de autoidentificación que incluyen, entre otras cuestiones, opiniones, aspiraciones y sentimientos acerca de las características que encierra determinada profesión, son claves a la hora de entender el funcionamiento de cualquier proceso en el que intervenga el factor humano. En el semanario Girón estas ideologías determinan en gran medida la manera de realizar el periodismo hacia dentro y fuera del medio.

3.3.1 ¿Deseos de grandeza o un simple reconocimiento?

Los periodistas del semanario Girón reconocen sentirse muy poco reconocidos socialmente por su labor. Afirman que salvo días especiales, su tarea casi nunca es reconocida por las instituciones u organismos, y menos por la población en general. Se pudo observar que, con excepción de algunas pocas cartas a la redacción o correos electrónicos, la población matancera omite felicitar a los periodistas por su trabajo.

Asimismo las instituciones, empresas u organizaciones de la provincia, tienen poca presencia a la hora de felicitar al periódico o al autor de algún material cuando se exalta un logro alcanzado o se analiza profundamente una difícil situación.

Interrogados sobre las satisfacciones que en el orden profesional o personal les había brindado su trabajo en el semanario, la mayoría de los periodistas afirmaron que muy pocas. El 75% de ellos indicó que entre las principales aspiraciones que tienen con su trabajo se encuentra la de ser reconocidos por la sociedad para la cual trabajan. Consideran que aún no cumplen a cabalidad

la función social de su profesión. Opinan que el periodista es un mediador social y casi todos señalan que el periodismo tiene de oficio y profesión.

La profesora Isabel Moya refiere al respecto que “el periodismo no es un oficio, aunque tiene mucho de oficio (...) El periodismo es una ciencia que hay que estudiar, que tiene sus reglas”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 1)

En ese sentido, el 87.5% de los encuestados indica que la principal función de un periodista es informar, otro 37,5% opina que defender las conquistas de la Revolución es tarea prioritaria, mientras que un 12,5% señala que crear conciencia y criticar lo mal hecho deben ser las razones principales del trabajo de un periodista. Solo unos pocos señalaron entre las principales funciones de un periodista la contribución a edificar una sociedad plena, educar o reflejar los problemas o inquietudes de la población.

Consideran que aún no cumplen a cabalidad su función social, entre otras razones, por falta de pericia profesional o por falta de estructuras y mecanismos que le impiden a la prensa en Cuba funcionar como un sistema. También señalan visiones y apreciaciones desacertadas de quiénes dirigen la prensa a todos los niveles, determinaciones que según ellos, impiden en muchas ocasiones publicar lo que afecta a algunas instituciones o la población.

3.3.2 Entre la academia y la praxis

La preparación para ser periodista se adquiere en la universidad, tras cinco largos años de carrera, pero el verdadero olfato y profesionalidad se adquieren en el trabajo diario con las fuentes y los problemas internos de las redacciones. En Girón, como en todos los medios de comunicación, sus profesionales afirman haber aprendido todo lo que saben sobre el periodismo en la academia y en el ejercicio constante de la labor reporteril. Fernando López indica que “la experiencia práctica resulta insuperable”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 4) Solo un 37.5% de los encuestados señaló en ese acápite que profesionales de experiencia los enseñaron, mientras que nadie reconoció el papel de los directivos en la enseñanza del periodismo. No obstante se pudo observar que en el semanario el subdirector editorial y el director realizan una supervisión constante de los procesos de redacción y elaboración de los

materiales, realizando en muchos casos críticas y señalamientos que inciden en la preparación y superación de los periodistas.

Más del 60% de los periodistas de Girón creen que su desempeño profesional es bueno, mientras que el 37.5% señala que es regular. Entre los factores que motivan esa creencia, podemos señalar, según ellos, la falta de preparación y experiencia, la poca creatividad, motivación o compromiso para realizar las coberturas, el apego a la disciplina en la redacción, la repercusión social y educación que generan los trabajos publicados y las evaluaciones recibidas durante todo el año.

3.3.3 Bajando de la nube: socializar

Los espacios de socialización resultan momentos esenciales para profundizar en la unidad y preparación de cualquier empresa periodística. Fernando López señala que, en cuanto a los espacios para el intercambio, “además del adecuado, la reunión semanal de trabajo, antes los viernes, ahora los lunes, no existe distanciamiento entre la Dirección y los periodistas. Tampoco protocolos que frenen el diálogo. Los espacios surgen cuando la situación lo impone”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 4)

Por su parte, Clovis Ortega indica que además de los espacios de socialización establecidos, como la mencionada reunión semanal, la dirección apoya todos “los espacios que se generan de manera autodidacta e informal entre colegas”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 3)

En ese sentido, los periodistas de Girón identifican a la reunión de trabajo de los lunes como el único espacio de socialización al interior del medio. Consideran que resulta insuficiente y demasiado formal, además de tediosa e increíblemente larga en muchas ocasiones. Se pudo observar que este espacio, que se realiza todos los lunes con hora de inicio a las 9:00 de la mañana, se desaprovecha en la mayoría de las ocasiones.

Los periodistas y demás miembros la identifican como una pérdida de tiempo y no como un espacio clave para el entendimiento y la colaboración. En ella se tratan temas como la actualidad mediática, las informaciones de las organizaciones políticas y de masas, así como se realizan los análisis de la edición del semanario y de las estadísticas y resultados de la página web;

también se puntualiza la guardia obrera y se trazan estrategias editoriales, basadas en el Plan de Trabajo para la edición de la semana entrante.

En muchas ocasiones sirvió de marco para el reconocimiento y la felicitación de periodistas o trabajadores de servicios por una labor destacada o meritoria en algún campo, aunque pudo observarse que estas se realizaban de manera formal y simplista, en vez de aprovechar el espacio creado para tal fin. En varios momentos esta reunión es seguida de círculos políticos o conferencias de preparación en temas diversos de la economía, la subversión, o las nuevas tecnologías. Resulta imprescindible convertir ese momento en un espacio de intercambio y preparación, que motive a los reporteros y al resto del colectivo a enfrentar la semana con todo el brío y la energía necesarios y no lo vean como un freno a la producción.

También se pudo observar por el investigador que la reunión semanal no resulta el único espacio de socialización con que cuentan los periodistas del medio. Durante el período observado, indistintamente se planificaron actividades y festejos, tanto en el semanario, como por instituciones y organismos como la Asamblea Provincial del Gobierno, la delegación provincial de la Unión de Periodistas de Cuba o el Comité Provincial del Partido, y se comprobó que la asistencia a estos espacios por parte de los reporteros y trabajadores de Girón, era muy poca.

Casi todos los periodistas señalan que se identifican dentro del gremio de profesionales de la prensa en el territorio, sin embargo, su ausencia a los espacios diseñados para intercambiar, compartir opiniones, festejar acontecimientos o simplemente disfrutar junto a los colegas, son desaprovechados constantemente por ellos.

3.3.4 ¿Un sueño o algo más?

Entre las principales aspiraciones de los periodistas del semanario Girón, aspecto esencial que tipifica las ideologías profesionales de estos en el medio, se puede señalar que la mayoría desea reconocimiento social por su labor. Igualmente la posibilidad de vivir con un buen salario, aspecto este que motiva

comentarios y que fue analizado en la asamblea de la UPEC del centro. En ese sentido, y refiriéndose a la satisfacción de las necesidades materiales de los trabajadores del centro, el director del semanario señala que estas se han tratado de resolver “a través del salario y la estimulación salarial, con el inconveniente de que sabemos no garantiza el poder adquisitivo en correspondencia con la carestía de la vida; pero en lo concerniente a la Editora, se trata de ser justos en dar a cada cual según el aporte individual. En la última década hemos entregado 5 viviendas, más de 20 televisores Panda y cerca de 20 teléfonos particulares”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 3) Algunos señalan que el salario no les alcanza o para construir una vivienda o en otros casos, ayudar a la familia. En ese orden de asuntos los periodistas indican que el bajo salario afecta de forma determinante el proceso de producción de noticias, propiciando desmotivación, aburrimiento y facilismo. También señalan como principales deseos en el orden profesional enseñar lo aprendido en su labor como periodista, satisfacer las necesidades informativas de los lectores, promover el desarrollo y la educación de la sociedad matancera y difundir los valores de la Revolución Cubana. (Ver Anexo 10) Otra de las principales aspiraciones de los reporteros del semanario radica en continuar superándose académicamente.

Consideran insuficientes los espacios diseñados para la superación profesional, no obstante se observó que los cursos de superación y el acceso a postgrados, tanto de manera individual como por la vía institucional, son priorizados por la dirección del semanario. Clovis Ortega señala que “en lo profesional se respetan las propuestas y se crean facilidades para que cada cual se desarrolle profesionalmente según las necesidades del centro. Se ejerce la crítica constructiva, y se promueve de forma permanente la reflexión para esclarecer errores y aportar nuevos conocimientos, de los que mayormente carecen los recién graduados”. (En entrevista con el autor, 2013. Ver Anexo 3).

En cuanto a la superación del equipo periodístico el semanario trabaja con el plan de superación anual, que aprueba la dirección del centro en coordinación con la delegación de base de la UPEC, y cuenta con la participación de

docentes del Instituto Internacional de Periodismo José Martí y medios nacionales.

En ese sentido se cubrieron en la etapa observada las posibilidades de superación ofrecidas por la UPEC Nacional y el Comité Provincial del Partido para postgrados y diplomados. Asimismo se observa la participación del personal periodístico en cursos de inglés y otras lenguas extranjeras, la permanencia durante un mes en la redacción digital para adiestrarse en la administración de la página web y en los recursos más actuales del ciberespacio, en cuanto a posicionamiento, redes sociales, blogging y recursos on-line .

CONCLUSIONES PARCIALES

El establecimiento de un Plan de Trabajo Mensual, acorde al Sistema de Dirección por Objetivos implementado en el semanario Girón, posee una determinante influencia las condiciones y métodos de trabajo de los periodistas de este medio. Esta manera de organizar el proceso editorial en el medio, y otros factores como la falta de personal y las condiciones materiales, provoca el establecimiento de ritmos productivos elevados, espacios de socialización desaprovechados, excesivo control y el no reconocimiento a la labor de los periodistas dentro de la sociedad, entre otras consideraciones expuestas en el capítulo.

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación se puede concluir que el mecanismo fundamental para la dirección del proceso editorial y del trabajo de los periodistas en el semanario Girón resulta el Plan de Trabajo Mensual, que es

diseñado por el director del semanario atendiendo fundamentalmente a los requerimientos del perfil editorial del medio y a las orientaciones del Partido. Como consecuencia de lo antes expuesto el autor entiende que la relación entre los periodistas y quienes dirigen el proceso editorial conforma una mediación esencial en el proceso editorial, que merced al Sistema de Dirección por Objetivos implementado en el medio, caracterizado por el excesivo control del plan diseñado y la no creación de espacios para la iniciativa individual, convierte a esta relación excesivamente rígida, cercenando la creatividad de los periodistas, en su mayoría jóvenes, y creando en el medio rutinas productivas caracterizadas por el aburrimiento, la producción de materiales periodísticos de bajo perfil, la sujeción formal a géneros periodísticos determinados, la no inclusión de los periodistas en los procesos de corrección y diseño así como el desaprovechamiento de los espacios de socialización implementados al interior del semanario. Aspectos del sistema de trabajo que el autor considera no influyen en que las relaciones personales entre los directivos y los periodistas sean las mejores. El autor concluye que la dirección del proceso editorial en el semanario incide en gran medida sobre las representaciones subjetivas que los periodistas del medio tienen sobre si mismos y su trabajo, determinadas por las aspiraciones fundamentales de ser reconocidos socialmente por su labor y de vivir acordes a su salario. Estas ideologías profesionales están caracterizadas por la creencia generalizada de que la población matancera subvalora su trabajo y por las instituciones de la provincia, por el deseo de superación y por el anhelo de satisfacer, mediante su trabajo, las necesidades de los lectores.

RECOMENDACIONES

El autor recomienda, tras advertir la determinante influencia que posee la dirección del proceso editorial sobre las rutinas productivas e ideologías profesionales de los periodistas en el semanario Girón, un cambio en el

sistema de gestión de los recursos humanos al interior del medio. Considera propicio que se estudie la implementación de un Sistema de Dirección por Valores, en el cual se potencien la iniciativa y los espacios de creación individual y colectiva, sin desdeñar la utilización de un plan de trabajo que trace líneas generales para organizar el flujo productivo.

Así mismo considera oportuno, con el fin de eliminar vicios establecidos y potenciar la unión y confiabilidad del colectivo en las tareas y coberturas diseñadas, la participación de los periodistas en todas las fases del proceso editorial, aspecto que sin dudas incidirá en la superación y socialización del equipo, y desarrollará actitudes para formar cuadros de dirección.

De esta manera el autor cree necesario el desarrollo de investigaciones que profundicen en esta perspectiva, capaces de determinar cómo afectan las rutinas productivas e ideologías profesionales de los periodistas factores como las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, la utilización de determinados géneros periodísticos, o los criterios de noticiabilidad.

Se sugiere la utilización de esta investigación por parte de los estudiantes de la carrera de Periodismo de la Universidad de Matanzas para profundizar en aspectos teóricos de los medios impresos en la provincia y su funcionamiento.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUIRRE Milling, H. y VILLARREAL Álvarez, M. "El liderazgo estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la

- empresa” en Revista Contribuciones a la Economía, febrero 2012. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2012/> [consultado el 22 de diciembre de 2012]
- ALBERT, Pierre. “Historia de la prensa” en Revista Comunicación y Sociedad. Disponible en <http://www.catedu.es/documenta> [consultado el 17 de noviembre de 2012]
 - ALONSO, María Margarita y SALADRIGAS, Hilda. “Para investigar en comunicación social. Guía didáctica”. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, 2000.
 - ALSINA, M. Rodrigo. “La construcción de la noticia”. Editorial Paidós, Barcelona, 1993.
 - ALTHUSSER, Louis. “Ideología y aparatos ideológicos de Estado artículo online disponible en <http://www.infoamerica.org/teoria/althusser1.htm> [consultado el 7 de enero de 2013]
 - _____ “Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas”. s/e, México, 1993.
 - ARIAS Gilart, Maylín y REYES Falcón, Rubiel. “Procedimiento de Benchmarking para el mejoramiento continuo de la gestión integrada de capital humano” en Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, no. 168, 2012. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/> [consultado el 15 de noviembre de 2012]
 - BARREDA, Lisbet; SEGURA, Rolando y NÁPOLES, Rolando. “La construcción de la noticia. Estudio del proceso de producción noticiosa en el NTV”. Universidad de La Habana, La Habana, 1991.
 - BERNABEU Morón, Natalia. “Breve historia de la prensa”. Disponible en http://www.catedranaranja.com.ar/taller3/notas_T3/Breve_historia_de_la_prensa.pdf [consultado el 13 de diciembre de 2012]
 - CASTRO Morales, Yudaimy. “Una nueva versión del mito del ying yang. Un estudio en torno a la construcción del discurso periodístico sobre temas nacionales e internacionales en el Periódico Granma”. Tutor: Dr. Raúl Garcés Corra. Universidad de La Habana, La Habana, enero, 2009.

- CASTRO-GÓMEZ, Santiago. “Althusser, los estudios culturales y el concepto de ideología” disponible en <http://www.oei.es/salactsi/castro3.htm> [consultado el 13 de diciembre de 2012]
- Centro de Investigación de Recursos Humanos. “Perfil del Director de Recursos Humanos en el Nuevo Milenio”. Grupo BLC, Madrid, septiembre de 2002.
- CERVANTES Baraba, Cecilia. “La Sociología de las Noticias y el Enfoque Agenda-Setting” en Revista Convergencia, enero/abril 2001, no. 24, pp. 49-65.
- CÉSPEDES, Norge. “Algunas primicias literarias de Matanzas” en <http://www.tvyumuri.icrt.cu/culturales/9335> [consultado el 20 de noviembre de 2012]
- COMPILACIÓN. “Lenin: sobre la propaganda y la agitación”. Editora Política, La Habana, 1979.
- DE LEÓN Vázquez, Salvador. “Notas para una exploración teórica sobre los estudios de producción de comunicación mediática (periodismo, opinión pública y comunicación política)” en Revista Nueva Época, no. 9, enero-junio, 2008, pp. 145-174. ISSN 0188-252x.
- DÍAZ Castañón, María del Pilar. “Ideología y Revolución”. Editorial Ciencias Sociales, La Habana, 2001.
- DÍAZ Fernández y ECHEVARRÍA León. “El sistema de dirección y gestión empresarial en Cuba: un análisis imprescindible” en Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 143, 2011. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/> [consultado el 12 de enero de 2013]
- DÍAZ Rodríguez, María del Rosario. “Apuntes para un periódico cubano con filiación canaria: La Aurora”. Disponible en <http://www.librinsula.bnjm.cu/secciones/219> [consultado el 13 de diciembre de 2012]
- ENGELS, Federico y MARX, Karl. “La ideología alemana”. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 1982.

- _____ "Obras escogidas". Editorial Progreso, Moscú, Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas, 1976.
- Facultad de Administración Universidad del Rosario. "Ciencias de la Dirección. Avance 2" en Revista Universidad & Empresa, núm. 19, julio-diciembre, 2010, pp. 5-9.
- FERNÁNDEZ Esquinas, Manuel. "La ideología profesional de la ciencia" en El Escéptico Digital, Vol 2, No. 4, España, 2002, pp. 34-57.
- FERNÁNDEZ, J. "Elementos que consolidan el concepto de profesión. Notas para su reflexión". Revista Electrónica de Investigación Educativa, Vol. 3, No.1, 2001 disponible en <http://www.redie.uabc.mx/vol3no1/contenido-contenido.html> [consultado el 24 de noviembre de 2012]
- FERRÁS Pérez, Norma. "El periodismo cubano. Algunos hechos relevantes de su historia". Disponible en http://www.radiococo.icrt.cu/index.php?option=com_content&view=article&id=26785:el-periodismo-cubano-algunos-hechos-relevantes-de-su-historia&catid=112:otros-temas-de-interes&Itemid=71 [consultado el 15 de diciembre de 2012]
- FRANKENBERG, Lorena. y LOZANO Rendón, José Carlos. "Rutinas, valores y condicionantes en la producción de la noticia: el testimonio de cuatro directores de medios informativos en Monterrey, México". En Revista Comunicación y Sociedad, vol. XXIII, no. 1, 2010, pp.175-204.
- FREIDENBERG, Flavia. "Los medios de comunicación de masas: ¿también son actores?". Disponible en <http://campus.usal.es/~dpublico/areacp/materiales/Mediosdecomunicacion.pdf> [consultado el 12 de enero de 2013]
- GARCÍA Brunet, Ailín. "La crítica y sus misterios. Culturas profesionales y procesos editoriales que mediaron la construcción de la crítica sobre artes plásticas en Juventud Rebelde, 1997-2007". Tutor: José Luis Estrada Betancourt. Universidad de La Habana, La Habana, 2008.
- GARCÍA Luis, Julio. "El discurso de los periodistas de hoy". Intervención en el VI Encuentro Nacional de la Crónica Miguel Ángel de la Torre, Cienfuegos, noviembre 2011. Disponible en

<http://www.cubadebate.cu/opinion/2012/01/23/julio-garcia-luis-el-discurso-de-los-periodistas-en-cuba-hoy> [consultado el 12 de noviembre de 2012]

- GARCÍA Rivero, Gisela. “La construcción del comentario. Un estudio del proceso de producción del comentario de temas nacionales en Juventud Rebelde y Bohemia”. Tutor: Dr. Julio García Luis. Universidad de La Habana, La Habana, 2007.
- GARCÍA Salas, Carolina. “Al centro de la mesa. Una aproximación a las condiciones estructurales que intervienen en el proceso de gestión editorial del programa televisivo Mesa Redonda”. Tutora: MSc. Ayrén Velazco Díaz. Universidad de La Habana, La Habana, 2012.
- GARRIDO Poll, Charlenys y CEDEÑO Millares, Rafael D. “La Dirección Estratégica en la Gestión de Recursos Humanos” en Revista Contribuciones a la Economía, abril 2011. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2011a/> [consultado el 20 de diciembre de 2012]
- Grupo de Metodología de Investigación Social. Departamento de Comunismo Científico. “Metodología de la Investigación Social”. Universidad de La Habana, La Habana, s/a.
- GUEVARA Zaila, Yurisander. “Tiempo de cambio: un estudio sobre la labor político-ideológica desarrollada por el Partido Socialista Popular en la columna Aclaraciones del diario Noticias de Hoy de 1962 a 1964”. Tutoras: Dra. Rayza Portal Moreno y Lic. Janny Amaya Trujillo. Universidad de La Habana, La Habana, junio, 2007.
- HERNÁNDEZ Ramírez, María Elena. “La sociología de la producción de noticias. Hacia un nuevo campo de investigación en México” en Revista Comunicación y Sociedad, Universidad de Guadalajara, núm. 30, mayo-agosto 1997, pp. 209-242.
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto y FERNÁNDEZ Collado, Carlos. “Metodología de la Investigación. Tomo I”. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2007.
- _____ “Metodología de la Investigación. Tomo II”. Editorial Félix Varela, La Habana, Cuba, 2007.

- HIRSH, Paul M. "Occupational, organizational and institutional mass media research. Toward and integrated frame work" en Revista Mass Communication Review Yearbook, vol. 1, 1980, pp 40-63.
- JUÁREZ Meléndez, Ernesto Pablo. "El periodismo: una mirada desde la sociología de las noticias" en Revista Nóesis, Vol. 21, agosto-diciembre 2012, pp. 238-265.
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. "Administración. Una perspectiva global". Editorial McGraw-Hill, México D.F, 1998.
- LEGAÑO Alonso, Jorge. "Por las venas de la política editorial de Juventud Rebelde Un acercamiento a la política editorial sobre temas nacionales del diario Juventud Rebelde". Tutor: Amaury E. del Valle. Universidad de La Habana, La Habana, 2007.
- LORENC Valcarce, Federico M. "El trabajo periodístico y los modos de producción de la noticia: el tratamiento de la inseguridad en la prensa argentina". Disponible en http://perio.unlp.edu.ar/question/numeros_anteriores/numero_anterior7/Templates/federico_lorenc_valcarce7.dwt [consultado el 13 de diciembre de 2012]
- LUZ Tamayo, Galia. "Periodismo Cubano: Orígenes". Disponible en <http://espanol.upiu.com/view/post/1280211355785/> [consultado el 13 de enero de 2013]
- MARRERO, Juan. "Dos siglos de periodismo en Cuba". Editorial Pablo de la Torriente, La Habana, 1999.
- MARTÍN Álvarez, Fidel. "La ideología en el debate filosófico de lo moderno y lo postmoderno" en Revista Humanidades Médicas, vol. 6, No.1, enero-abril 2006. ISSN 1727-8120
- MARTÍNEZ Carmenate, Urbano. "Los puentes abiertos". Ediciones Matanzas, Matanzas, 2007
- MEDINA Espinosa, Gretel. "Basado en hechos reales. Un primer acercamiento a las ideologías profesionales de los críticos cinematográficos cubanos". Tutora: Lisette Hernández. Universidad de La Habana, La Habana, junio, 2007.

- ORTEGA Castañeda, Clovis J. “La labor del Periódico Girón en el quehacer sociopolítico de la población matancera. Propuesta de una metodología para su mejoramiento”. Tutor: Dr. Joaquín García Dihigo. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, julio, 2005.
- PALANCAR Guerra, Addiley. “Otros en pantalla. Representación de la otredad en el video clip cubano para música rap”. Tutor: Lic. Rolando Segura Jiménez. Universidad de La Habana, La Habana, 2007.
- PÉREZ Almarales, Rafael Eugenio. “Presupuestos teóricos de la comunicación en la dirección”. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 163, 2012. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/> [consultado el 14 de diciembre de 2012]
- PONJUÁN, Gloria. “Gestión de información en las organizaciones. Principios, conceptos y aplicaciones”. CECAPI, La Habana, 1998.
- PUCHOL, Luis. “Dirección y gestión de recursos humanos”. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2005.
- REDONDO Botella, Luisa (compiladora). “Lecturas sobre Métodos y Técnicas de la Investigación Social”. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba, 1986.
- RESTREPO Puerta, Luis Fernando. “Ciencias de la Dirección. Avance 1” en Revista Universidad y Empresa, no. 18, enero-junio, 2010, pp. 5-9.
- ROMERO, Cira. “Las publicaciones periódicas no se quedan en La Habana (I)”. Revista La Jiribilla. La Habana, Año X, 15-21 de octubre de 2012.
- SÁNCHEZ Tabernero, Alfonso. “La gestión de recursos humanos en la empresa informativa”. Revista Comunicación y Sociedad, vol. II, n. 1, 1989, pp.119-134.
- SÁNCHEZ, Yamila y BARREDO, Ariel. “Tiempo de Campaña. The Washington Post y El Nuevo Herald en la elección presidencial del 2008 en EE.UU.” Tutora: Dra. Yohanka León. Universidad de La Habana, La Habana, junio 2009.
- SCHEIN, Edgar H. “La cultura empresarial y el liderazgo”. Editorial Plaza Janés, Barcelona, España, 1988

- SHOEMAKER, Pamela. "Mediating the media". Longman Editors, New York, Estados Unidos de América, 1990.
- TEIXIDÓ Saballs, Joan. "Características generales del trabajo de los directivos escolares". Disponible en http://www.joanteixido.org/doc/tasques_direct/caracteristiques_generals.pdf [consultado el 13 de enero de 2013]
- THABET Teijero, Abdul Nasser y ÁLVAREZ Acosta, Félix. "Con las masas en la mano Prensa e Ideología en la Cuba republicana. Un estudio de caso del discurso periodístico en torno a las elecciones presidenciales de 1940". Tutora: MSc. Janny Amaya Trujillo. Universidad de La Habana, La Habana, 2010
- THOMPSON, John B. "La comunicación masiva y la cultura moderna. Contribución a una teoría crítica de la ideología". Revista Versión. Estudios de Comunicación y Política. No.1, UNAM, México, octubre de 1991.
- TROYANO, Héctor. "Periodismo cultural y cultura del periodismo". Editorial Ariel, España, 1999.
- VALS, Antonio. "Las 12 habilidades directivas claves". Editorial Gestión 2000, 1998.
- VAN DIJK, Teun A. "La noticia como discurso. Comprensión, estructura y producción de la información." Editorial Paidós, Barcelona, España, 1990.
- VARGAS Téllez, J.A. "Formas organizacionales y aprendizaje organizacional: un estudio de caso en la industria del calzado" en Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 144, 2011. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2011/> [consultado el 14 de diciembre de 2012]
- WEBER, Max. "La ética protestante y el espíritu del capitalismo". Editorial Península, Barcelona, España, 1969.
- WILENSKY, Harold. L. "The professionalization of everyone?" Revista American Journal of Sociology, Vol. 70, No. 2, 1964. Disponible en: [http://www.links.jstor.org/sici?sici=00029602\(196409\)70%3A2%3C137%3ATP OE%3E2.0.CO%3B2-1](http://www.links.jstor.org/sici?sici=00029602(196409)70%3A2%3C137%3ATP OE%3E2.0.CO%3B2-1) [consultado el 12 de enero de 2013]

- WOLF, Mauro. “La investigación de la comunicación de masas”. Editorial Pablo de la Torriente. La Habana. s/f.
- ZAYAS Agüero, Pedro M. y CABRERA Ferreiro, Niurka. “Liderazgo empresarial”. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín, 2006.

ANEXOS

ANEXO # 1

Entrevista a la periodista Isabel Moya Richard sobre las tendencias actuales en la dirección de medios de comunicación y su desarrollo en Cuba

Isabel Moya Richard es periodista, investigadora y profesora Titular Adjunta de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana y además integra el Comité Académico de la Maestría en Género de la Cátedra de la Mujer de ese centro. Es Doctora en Ciencias de la Comunicación, y dirige la Editorial de la Mujer y la Revista **Mujeres** de la Federación de Mujeres Cubanas. A estas tareas se le suma la presidencia de la Cátedra de Género y Comunicación del Instituto Internacional de Periodismo José Martí, en La Habana, y coordina el Diplomado Internacional de Género y Comunicación de ese centro. Es especialista en la dirección de medios de comunicación e impartió la asignatura Gestión de la dirección en instituciones mediáticas a los futuros periodistas formados en la casa de altos estudios habanera. Sus consideraciones acerca de la temática central de esta investigación resultan muy pertinentes.

-¿Cuáles son las tendencias actuales en la dirección de medios de comunicación?

-Actualmente existe una reconfiguración de las empresas periodísticas a nivel mundial por cuanto ya no responden a la manera en que se desenvolvían estas hasta, pudiéramos decir los años 80, porque hoy se han transformado en conglomerados mediáticos. O sea, que los grandes periódicos eran solo periódicos en su momento, y a partir de los años 50 comenzaron a publicar una revista, un suplemento. Y hoy vemos cómo un grupo editorial, o un grupo de medios de comunicación, tiene televisoras, varios periódicos.

Cada día se habla más de la convergencia. Sobre este tema de la convergencia, algunos teóricos la ven como convergencia de contenido, o de redacción, o de soporte. Desde mi punto de vista creo que es radica en la multiplicación de contenido utilizando diversos soportes mediante una única cadena de elaboración. Por tanto si habláramos hoy de las principales tendencias en la dirección de procesos noticiosos pudiéramos mencionar **la dirección por objetivos**. Con sus diferentes variantes, ya que esta ha ido evolucionando desde su surgimiento en los años 40 del siglo XX hasta hoy,

pero que significa trabajar, esencialmente, a través del diseño de un plan que se evalúa y controla su cumplimiento. También podemos señalar la **dirección por valores**, en cualquiera de sus expresiones. Aunque tiene un espacio más reducido, se utiliza en medios alternativos o en medios que son cooperativas de comunicadores que llevan adelante un proyecto.

Estas son hoy las tendencias principales en cuanto a la dirección de medios de comunicación.

-¿Cuál de estas tendencias es la más utilizada en Cuba?

-La dirección por objetivos. Cuando impartía esa signatura en la Universidad de La Habana hacíamos siempre, mis alumnos y yo, entrevistas a los principales directivos de los medios y generalmente nos decían que era la dirección por objetivos la que llevaban a efecto, aunque lo hacían de forma empírica.

Es decir, ninguno había recibido teóricamente nada que tuviera relación con la dirección de empresas y mucho menos con la gerencia de organizaciones periodísticas. Lo hacían de manera totalmente empírica.

Ellos señalaban que de los dos modelos, era la dirección por objetivos la que más se ajustaba a sus intereses.

-¿Cuál es su apreciación al respecto? ¿Con que sistema trabajaría usted?

-Pienso que se debe manejar esto entre dos aguas. Aunque no es lo mismo dirigir una revista semanal, o un semanario, que un diario de 300 mil ejemplares de alcance nacional.

Creo que cada medio debe diseñar una manera de llevar adelante su proceso productivo de acuerdo, en primer lugar, a sus propias dinámicas internas, a los públicos a los que se dirige y a partir de ahí, construir los mensajes.

No creo que exista un modelo que no se pueda aplicar. Cada medio, a partir de los recursos humanos con que cuenta, porque existen redacciones en el país que muchas veces, o están envejecidas, o en otras ocasiones, como en las televisoras comunitarias, las personas que están no han estudiado comunicación, algunos ni siquiera han estudiado ciencias sociales, o sea que realmente hoy la variedad que hay en la conformación del personal periodístico o de comunicación en los medios hace que no exista en “método” que sea el ideal.

-Según su experiencia, ¿cuáles son las principales características que debe poseer un director de medios de comunicación en Cuba?

-Debe o ser periodista o estudiar periodismo. O en otro caso formarse en comunicación. Para mi eso es imprescindible. Independientemente de que pueda ser una persona con una cultura vastísima, yo creo, y siempre he creído, que el periodismo no es un oficio, aunque tiene mucho de oficio.

El periodismo es una ciencia que hay que estudiar, que tiene sus reglas. Creo que tal vez ese es uno de los principales problemas que tienen los medios de comunicación en Cuba. Y no solo es que no hayan estudiado comunicación, sino que en algunos casos son cuadros del Partido o buenos cuadros de administración en otras esferas y de pronto son promovidos a llevar adelante este tipo de tareas. Considero que la medicina es un buen ejemplo. Por lo general un director de un hospital es graduado de medicina, y a él lo acompañan en la tarea otros administrativos.

No creo que sea posible hoy, con la complejidad del escenario mediático cubano que haya una insatisfacción con los medios, que haya insatisfacción de la población, insatisfacción de las propias personas que trabajan en los medios y en los dirigentes políticos. También hay insatisfacción en la intelectualidad y, por otra parte, las personas que no comparten el proyecto cubano aprovechan esta coyuntura. Es un momento en que tanto griegos como troyanos se cuestionan la prensa en Cuba. En un escenario tan complejo no se pueden llevar adelante procesos de comunicación si no conocen cuáles son las reglas del periodismo. Creo que lo primero que debe saber esa persona es comunicación.

En segundo lugar tener en cuenta que no se trabaja par el engrandecimiento personal, aunque todos tenemos amor propio. Hay que tratar de crear un ámbito dónde converjan las políticas editoriales con las necesidades informativas de los lectores. Se deben tener en cuenta las audiencias, la intencionalidad de los mensajes, para quién trabajo, bajo que línea editorial escribo. Eso es importante también. Debe ser una persona capaz. Debe inclinar al colectivo a compartir ciertos valores.

-¿Cuál es su esquema de dirección preferido? ¿Cómo lo aplica?

-Aquí en la revista **Mujeres** lo que trato de establecer es la **dirección por valores**. Me interesa no tanto que la gente cumpla un plan, aunque por supuesto hay que llenar paginas, pero más me interesa que existan valores compartidos, a partir de los cuáles tengamos las mismas ideas sobre la comunicación, sobre el periodismo como una misión de servicios y además tenemos también en cuenta que lo fundamental es establecer esa comunicación con la Directora. Creo mucho en la **dirección por valores**. Somos un colectivo de dirección que tiene una subdirectora, una jefa de Departamento de Internet y un jefe de Departamento de Diseño, y aunque nosotras tenemos establecido un consejo, todo lo que va a salir en la revista, absolutamente todo, se discute con el colectivo. En el plan temático que traemos muchas veces algunos puntos son sustituidos. Todo el mundo ve la revista como un proceso, desde su proyección hasta la salida de imprenta.

Esto no pasa en los periódicos. Tal vez no tienen tiempo para eso, pero sí lo pueden hacer con los cuatro principales directivos del periódico. A veces me sorprende mucho cuando se cometen errores y los altos directivos de los medios de prensa no los han visto. Hay que ser muy exigente con los contenidos, con la forma, con los títulos. Creo mucho en el discurso periodístico como un todo. Tratamos de que exista una especie de filtro en las rutinas productivas. Desde la entrega del original, hasta su tránsito por la corrección, el diseño, la revisión por parte del consejo editorial hasta la Directora General. Esa rutina trata, en ese camino que recorre el material periodístico, pues que haya la menor cantidad de errores y que los trabajos se enriquezcan con las diferentes miradas.

-¿Cuáles son los principales errores que se cometen hoy en este campo?

-Las entrevistas que han realizado los muchachos de la Universidad nos demuestran hasta que punto se continúa considerando a la empiria la mejor manera de desarrollar cualquier proceso. Creo que tal vez muchos de los errores que se cometen hoy en el gran espectro que abarca la comunicación en Cuba son derivados de la no observancia de que podemos llamar "perfil editorial". Publicaciones que se parecen mucho las unas a las otras, repiten lo mismo. Pienso que la construcción eficiente de un perfil editorial es

responsabilidad del director del medio de comunicación. Ese perfil editorial no solo te va a dar una identidad, no solo te va a permitir abordar distintos sectores de la población, sino que permitirá que en el sistema de los discursos plurales que hay en la sociedad, tú contribuyas de una manera particular. Hoy realmente lo que sucede es que no hay pluralidad de discurso sino reproducción del discurso por diferentes medios.

-¿Cuál es la relación entre medios de comunicación y una eficiente gestión de dirección?

-No se pueden ver las organizaciones periodísticas desligadas de las demás organizaciones. Nosotros también vendemos un producto físico, ya sea un periódico, un programa radial o televisivo. Sobre todo vendemos ideas, juicios de valor, propuestas, interpretaciones de la realidad social. Para ser eficientes en ese sentido, sin que esto sea tampoco ver la realidad como un discurso unidireccional, hay que entender que todo comienza desde el momento en que se diseña lo que va a salir. En ese proceso de mediaciones los directivos son fundamentales. Su mirada, su concepción de la noticia, de las audiencias, va a marcar muchísimo el resultado del producto final.

ANEXO # 2

Entrevista a Alberto Núñez, director del semanario Trabajadores

¿Qué competencias cree que deberían tener los directivos de medios de prensa?

Tenemos autonomía y esta deberá crecer a partir de los acuerdos del VI Congreso y la Conferencia Nacional del Partido, pues hay comprensión del trabajo de la prensa y toda la confianza en quienes dirigen los medios. La competencia está dada en hacer nuestro trabajo conscientemente, con objetividad, a partir del compromiso con la población, nuestra razón de ser.

¿Qué factores influyen positiva y negativamente en la gestión de dirección del periódico?

Solo citaré tres: Capacidad de quienes dirigen, personal que compone la plantilla y disposición de las fuentes en brindar información.

¿Qué importancia tiene para usted el periódico?

La máxima. Es el vehículo directo para la comunicación con nuestros lectores, para cumplir la importante función de la prensa en la sociedad.

¿Cómo se establece la política editorial a seguir?

Tenemos objetivos editoriales y de trabajo en general para todo el año. Estamos atentos a responder al perfil de nuestra publicación, que es el universo sindical y laboral. Lo chequeamos sistemáticamente en nuestros consejos de dirección y consejos editoriales. Como complemento para el accionar cotidiano elaborados planes trimestrales de trabajo.

¿Cuáles son las prioridades y objetivos del periódico?

El universo sindical y laboral. Los derechos de los trabajadores, el quehacer de las secciones y burós sindicales. Entre los temas, priorizamos el empleo, convenio colectivo de trabajo, sistemas de pago, contratos, política inversionistas, cadena de impago, productividad, ahorro...

¿Qué criterios se tienen en cuenta para decidir a qué hechos se les dará cobertura y a cuáles no?

Nuestro deber es responder al perfil. Y a las coyunturas específicas. Por ejemplo, este año estamos inmersos en el proceso del XX Congreso de la CTC. La dirección del periódico es colegiada y toma en cuenta los criterios de los subdirectores y jefes de equipos.

¿Existe un sistema de organización de trabajo? Descríbalo

El sistema de trabajo es el siguiente: El redactor reportero/a entrega el material original a su jefe/a de equipo. Este realiza la revisión del texto y las fotos y los pasa al Dpto. de Redacción; allí ocurre otra revisión por parte de los correctores (incluida la de estilo) y pasa a Fotocomposición para realizar el emplane. Los integrantes de la Dirección revisan las planas y ofrecen el visto bueno, o cuestionan aspectos determinados. Existen los periodistas de filas, los jefes e equipos, jefes de departamentos, dos subdirectores (uno a cargo de la edición impresa y otro de la digital).

¿Qué dificultades presenta hoy el trabajo del periódico?

La dificultad objetiva se localiza en la carencia material, tecnológica..., mientras la irregularidad subjetiva se da en la poca comprensión que tienen los funcionarios sobre el trabajo de la prensa. En ocasiones, y a pesar de documentos aprobados por el Buró Político del Partido, lejos de facilitar la información y realización del trabajo, torpedean este, y cuando menos lo retrasan.

¿Qué cambios se hace necesario introducir para mejorar el trabajo?

Mejoramiento de las condiciones materiales, y la superación constante de nuestros profesionales.

¿Qué imagen cree que existe del trabajo periodístico del periódico en la provincia?

La población es exigente con razón. Quiere mejor reflejo de la realidad. Entonces no siempre aprueba la labor de la prensa. Digamos que lo hace en un 60-70 % de las veces. El periódico tiene una aprobación notable, pero estamos insatisfechos. Es mucho más lo que podemos hacer.

¿Cómo se establece la relación periódico – CTC?

El director del periódico es miembro del Consejo Nacional de la CTC; participa en sus reuniones y decisiones. Además asiste y tiene voz en las reuniones de secretarios generales de los sindicatos y de la CTC en las provincias. También cada lunes estamos presentes en la reunión de coordinación del Secretariado Nacional. De manera permanente tenemos las mejores relaciones con los miembros del Secretariado Nacional y los jefes de Departamento. En particular, la integrante del Secretariado a cargo del Educación y Propaganda tiene entre

sus tareas vincularse con el quehacer del periódico Trabajadores, órgano de la Central de Trabajadores de Cuba.

¿Por qué canales llegan al periódico las principales orientaciones y normativas con respecto al trabajo informativo? ¿Cómo las hace llegar a los periodistas?

Las orientaciones pueden llegar procedentes del Partido o la CTC. El equipo de la dirección y los jefes de página participan sistemáticamente en reuniones y encuentros; las normativas las tenemos incorporadas. Una vez que llegan las indicaciones se echa a andar el mecanismo creado en el periódico: una asistente de redacción lo comunica al jefe de equipo, y este lo encamina con los reporteros correspondientes.

¿Qué cualidades cree que debe tener un buen periodista?

Ser consciente, valiente, sagaz, honesto, apegado al deber y a la objetividad. Desde luego tiene que demostrar competencia profesional para perdurar en este singular oficio.

¿Cuáles son las principales dificultades que tienen hoy los periodistas en su trabajo?

Las barreras que ponen funcionarios para realizar el trabajo, y la no mejor preparación de nuestros profesionales para llevarlo a efecto con la calidad requerida.

¿Qué periodismo se hace y cuál debería hacerse?

Se hace un periodismo verídico, pero algo lento, esquemático. García Márquez dijo en una ocasión que cómo un suceso tan interesante como la Revolución cubana había generado un periodismo aburrido.

Debeos imprimirle a nuestra profesión – y no depende solo de quienes integran sus filas—más agilidad, amenidad. Evitar en lo posible la gacetilla y otras cuestiones burocráticas que atentan contra la belleza de nuestro digno oficio.

¿En qué medida refleja el periodismo realizado en el periódico la realidad matancera?

Tratamos, no siempre se cumple, de reflejar uniformemente los territorios del país. La objetividad ante cada acontecimiento y defender el derecho de los trabajadores son los principios que nos animan.

¿Qué medidas se toman para lograr una mejor preparación de los periodistas?

Insistimos mucho en la superación constante, entendida como la instrucción académica propiamente, y en la capacitación autodidacta. En tal sentido sugerimos a nuestros periodistas transitar estos caminos. Particularmente estamos poniendo el acento en los cursos de economía, por resultar esta una materia esencial hoy y siempre.

ANEXO 3

Entrevista a Clovis J. Ortega Castañeda, director del semanario Girón

¿Qué competencias cree usted deberían tener los directivos de los medios de prensa?

Preparación, compromiso político y sentido del deber con la Revolución y el Socialismo; cultura general integral con énfasis en los económicos, políticos, jurídicos y enciclopédicos (desde el microbio hasta la nube); ética profesional; capacidad organizativa, liderazgo, exigencia y control; conocimientos sobre las técnicas de Administración (dirección); dominio de la técnica periodística; espíritu pedagógico; sensibilidad hacia los problemas del pueblo; visión de futuro; inconformidad con los resultados y búsqueda permanente de la mejora continua; espíritu de superación...

¿Qué factores influyen positiva y negativamente en la gestión de dirección del semanario Girón?

Factores externos positivos

- Constituir el Órgano Oficial del CP-PCC.
- Apoyo de las máximas autoridades políticas y del gobierno en la provincia.
- Programa de superación elaborado por el Partido, Gobierno y la UPEC.
- Ser la única Editora de prensa en la provincia.
- Incremento de la cultura general Integral de una parte significativa del pueblo.

Factores internos positivos

- Experiencia acumulada a lo largo de más de 5 décadas.
- Contar con imagen institucional y prestigio en la población.
- Acceso a las nuevas tecnologías de la información, aunque con carencias.
- Prioridad concedida a la superación profesional pro el Consejo de Dirección.
- Política editorial clara, bien definida y con enfoque proactivo.
- Disponer de la logística mínima imprescindible.
- Sistema de atención al hombre, dentro de los límites de recursos que tenemos.
- Método de dirección colectivo y centrado en el hombre como el valor principal.
- Voluntad de responder a las necesidades e intereses de los lectores.
- Orden, disciplina y exigencia.

- Organización, planificación, dirección y control del proceso editorial.
- Mayor presencia de los colaboradores.
- Funcionamiento y unidad de acción de los factores del centro.

Factores externos negativos

- Insuficiente cantidad de ejemplares que no satisface la demanda de la población.
- Poca cantidad de páginas por ediciones.
- Salida semanal que limita la inmediatez noticiosa.
- Frecuentes deficiencias en la calidad de las impresiones.
- No uso de la policromía por atraso tecnológico.
- Preferencia del público por la prensa televisiva sobre la escrita.
- Competencia impuesta por la preferencia hacia los MDM nacionales.
- imposibilidad de competir con la inmediatez noticiosa de la radio y televisión.
- Demora de organismos del Estado en responder las críticas publicadas.
- Fuentes informativas que no cooperan lo suficiente con la prensa.
- Poco hábito de lectura en parte de la población.

Factores internos negativos

- Remanentes del lenguaje discursivo, consignista y apologético.
- Alto por ciento de plazas de redactores-reporteros vacantes.
- Pobre empleo del periodismo investigativo e interpretativo.
- Carencia de trabajos con mayor impacto y trascendencia social.
- Insuficiente tratamiento a temas sociales que tocan de cerca la vida del pueblo.
- Falta profundidad y rigor en el ejercicio de la crítica.
- Incumplimiento de las Normas de Redacción y problemas de contenido en los originales.
- Falta dominio y explotación de las posibilidades de las TICs.
- Poca empleo de la fotografía artística en el discurso periodístico.
- Escaso uso de las encuestas y otras vías de retroalimentación.
- Insuficiente logística en cuanto a transporte y equipos de computación.

- Poco compromiso con el combate en el ciberespacio a través de los weblog y redes sociales.
- Falta sentido de pertenencia a Girón-web
- Insuficiente empleo de los recursos multimediales por parte del personal periodístico.

¿Qué importancia tiene para usted el Semanario?

Como Órgano Oficial del Comité Provincial del Partido en Matanzas, constituimos un valioso medio para responder a las necesidades informativas, instructivas y educativas previstas en la agenda política del Partido. A su vez, estamos llamados a reflejar con profesionalidad y apego a las características del medio la realidad matancera en toda su diversidad en cuanto a la situación económica, laboral y social, del territorio mediante trabajos periodísticos profundos, amenos e integrales. Debemos ser fieles a las expectativas de los lectores para informar de manera oportuna, objetiva, sistemática y transparente sobre los problemas, dificultades, insuficiencias y adversidades y también para dar a conocer los paradigmas que sirven de referencia al resto de la sociedad.

Importante rol debemos cumplir en la eliminación de los vacíos informativos que tanto irritan y perjudican al pueblo matancero y tenemos el mandato de enfrentar las manifestaciones de secretismo. Asimismo, el Semanario puede llegar a convertirse en una plataforma eficaz de expresión para la cultura y el debate y ofrecer caminos al conocimiento, al análisis y al ejercicio permanente de la opinión, tal como lo indicó la Primera Conferencia Nacional del PCC.

¿Qué espacios de superación ha tenido durante el transcurso de su administración en el Semanario? ¿Han sido suficientes y de calidad?

La superación nunca es suficiente pero sí ha primado la calidad; téngase en cuenta que siempre las necesidades cognoscitivas superan cualquier esfuerzo de capacitación. Sin embargo, resultan innumerables las acciones realizadas, entre las que podemos mencionar:

- Estricto cumplimiento del plan de superación anual aprobado por la dirección del centro en coordinación con la delegación de base de la UPEC, incluida la participación de numerosos colegas del Instituto Internacional de Periodismo José Martí y de otros medios nacionales.

- Análisis semanal del trabajo con un sentido crítico, metodológico y docente.
- Evaluación permanente de las experiencias aportadas por otras Editoras, tanto en su contenido como en el diseño.
- Cubrimos todas las posibilidades de superación dada por la UPEC Nacional y el Comité Provincial del PCC para postgrados y diplomados.
- Realización de once Festivales de la Prensa Escrita Provincial con excelentes resultados.
- Cursos Cibernambí I y II sobre la Web 2.0
- Postgrado para profundizar en las técnicas periodísticas.
- Postgrado sobre Cultura Económica en coordinación con la ANEC que contó con la participación de más de 20 directores y especialistas provinciales de alto nivel como conferencistas de diversos temas económicos. Egresaron 23 compañeros.
- Participación del personal periodístico en curso de inglés y otras lenguas extranjeras.
- Permanencia durante un mes en la Redacción Digital por cada periodista para adiestrarse en la administración del sitio Web.
- Postgrado sobre Ideología de la Revolución Cubana, en coordinación con la Escuela Provincial del Partido, también con 23 egresados.
- Los periodistas no militantes del PCC son invitados a las reuniones de estudios políticos del núcleo.
- Para acelerar la formación de los menos experimentados, se les asignan importantes trabajos, secciones y páginas especializadas.
- Postgrados en la Escuela Superior del Partido y diplomados impartidos por el Instituto Internacional de Periodismo José Martí.
- Designación de a un periodista con amplia experiencia como corrector de estilo, con un perfil docente durante casi una década.

¿Cómo se evalúa el trabajo de los periodistas?

Cada semana se seleccionan los mejores resultados por categorías: título, fotos y textos, así como los resultados en el ciberespacio. Cada mes se evalúa el cumplimiento del plan de trabajo y cada trimestre se hacen cortes evaluativos. Anualmente se realiza la evaluación profesional sobre los cinco

aspectos establecidos en la Resolución 89 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que son: cumplimiento del plan de trabajo; calidad del trabajo; alcance y repercusión pública; desarrollo de iniciativas creadoras y superación profesional.

¿Qué espacios de intercambio y superación se crean en la Editora?

Los antes mencionados más los que se generan de manera autodidacta e informal entre colegas. Además, se apoya por la dirección a todos los que individualmente gestionen cursos, postgrados, diplomados y hasta maestrías en concordancia con la misión del centro.

¿Cómo se trata de satisfacer las necesidades materiales y profesionales de los periodistas?

Las materiales, a través del salario y la estimulación salarial, con el inconveniente de que sabemos no garantiza el poder adquisitivo en correspondencia con la carestía de la vida; pero en lo concerniente a la Editora, se trata de ser justos en dar a cada cual según el aporte individual. En la última década hemos entregado 5 viviendas, más de 20 televisores Panda, cerca de 20 teléfonos particulares.

Cuando la situación económica lo permitía vendimos a precios módicos ropas recicladas una vez al trimestre, frutas y otros productos del agro, una vez al mes, así como reservaciones en restaurantes de Varadero y Matanzas.

Por decisión del Comandante en Jefe 12 trabajadores de la Editora adquirieron computadoras a precios módicos, y 5 disponen de acceso a Internet. Cada año varios compañeros disfrutan de reservaciones en instalaciones recreativas del Partido desde un día (la mayoría) hasta una semana (los vanguardias del centro). Está enraizada la cultura de apoyar por la administración a cualquier trabajador que presente problemas personales, con permisos y licencias y en las gestiones necesarias. En lo profesional se respetan las propuestas y se crean facilidades para que cada cual se desarrolle profesionalmente según las necesidades del centro. Se ejerce la crítica constructiva, y se promueve de forma permanente la reflexión para esclarecer errores y aportar nuevos conocimientos de los que mayormente carecen los recién graduados.

¿Cómo se establece la política editorial?

La política editorial está establecida atendiendo las indicaciones del Partido y tiene como base los Lineamientos Económicos y Sociales aprobados en el VI Congreso que sintetiza la estrategia económica; así como los Objetivos emanados de la Primera Conferencia Nacional del PCC, dirigidos a librar exitosamente la Batalla de Ideas, lo que presupone priorizar el cumplimiento del Plan director para la Formación de Valores, el trabajo con la Historia, el enfrentamiento a la subversión ideológica, entre otras importantes direcciones. De igual manera la política editorial tiene en su centro lo que hemos denominado Periodismo centrado en los intereses de los lectores, que articula la planificación editorial con el Estado de Opinión del Pueblo captado por el CP-PCC; atención a la correspondencia y llamadas telefónicas; planteamientos de las asambleas de rendición de cuentas de los delegados del Poder Popular. También se tienen en cuenta temas tratados por otros Medios de Prensa como Radio, Televisión, Órganos Nacionales y homólogos provinciales; trabajos que emanan de las relaciones directas con las fuentes; el seguimiento a temas ya publicados por el propio órgano; las iniciativas de los propios periodistas; discursos de los líderes de la Revolución; la exploración por Internet y la revisión de los periódicos existentes en los archivos.

¿Cuáles son las prioridades y objetivos del Semanario?

Los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución, los Objetivos emanados de la Primera Conferencia Nacional del PCC y los temas latentes en la opinión pública que son captados por diferentes vías.

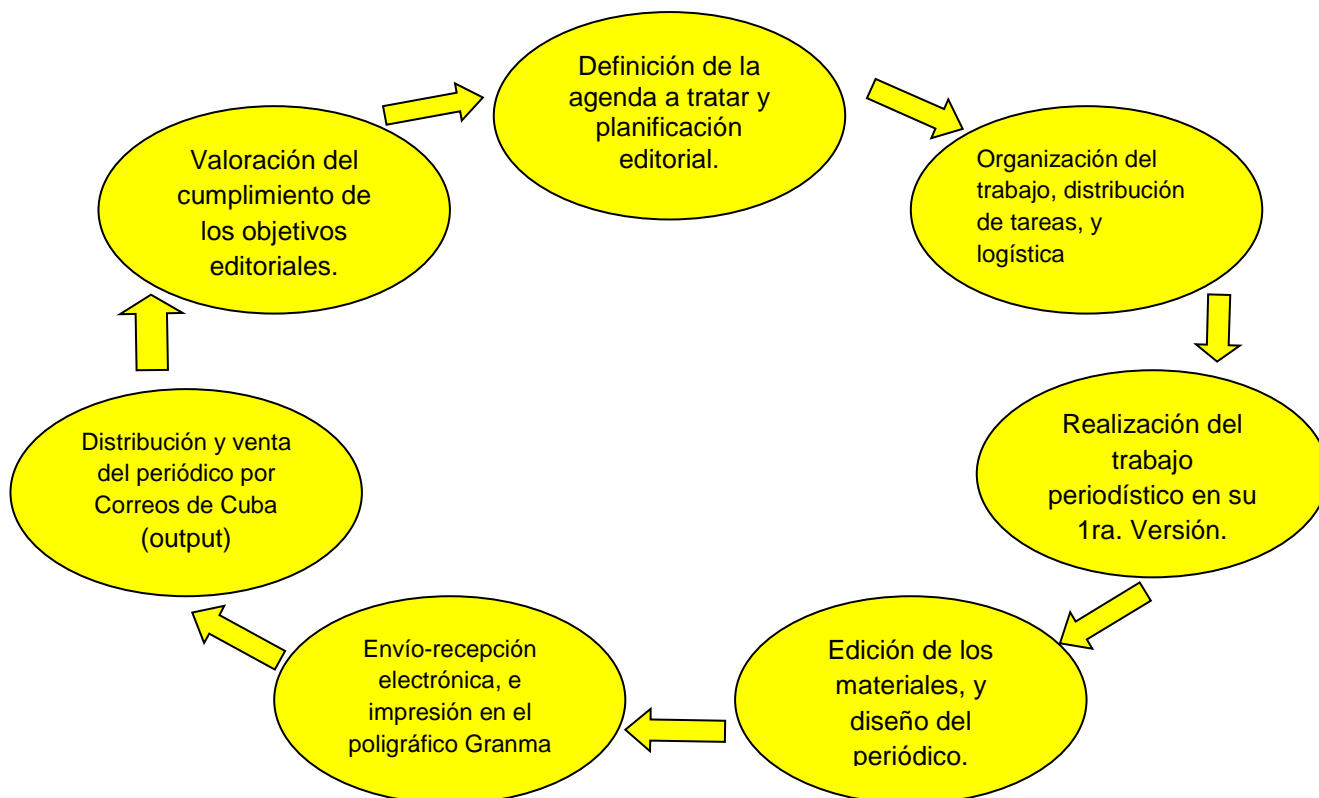
¿Qué criterios se tienen en cuenta para decidir a qué hechos se les dará cobertura y a cuáles no?

Ajuste al perfil informativo del medio, carácter noticioso, intencionalidad, actualidad, proximidad geográfica, física, y emocional, prominencia, trascendencia, exclusividad, interés humano, rareza, y que responda a las prioridades políticas, económicas y sociales. La fórmula del éxito está en hacer coincidir las agendas política y pública con la agenda mediática. Nada que tenga que ver con el sensacionalismo, crítica destructiva y mal intencionada, hipercriticismo, violación de la ética periodística, y lo que atente en contra de los intereses del Sistema Político Cubano.

¿Cuáles son las principales dificultades que presenta hoy el trabajo del Semanario?

Insuficiente empleo del periodismo investigativo y la investigación periodística al abordar las deficiencias que frenan el avance de la obra revolucionaria, y con la transparencia a que nos ha convocado Raúl. Necesidad de mayor articulación entre las agendas política, pública y mediática, mediante una certera planificación editorial, el mejoramiento del vínculo con las fuentes y la sistemática capacitación del personal periodístico. Pocos resultados en el reto de cautivar a los lectores jóvenes mediante materiales amenos y con elevada profesionalidad; procurando además un diseño ágil, claro, y fresco; y equilibrado en cuanto a los géneros periodísticos. Estamos distante del potencial cuantitativo y cualitativo en cuanto a nuestra presencia en el combate en el ciberespacio, faltando participación consciente en las redes sociales, blogs, y en Girón Web. Limitaciones en la logística, sobre todo problemas tecnológicos y del transporte que afectan el cumplimiento de las misiones asignadas como Órgano Oficial del Comité Provincial del Partido.

¿Existe un sistema de organización de trabajo? Descríbalo



¿Qué cambios se hace necesario introducir para mejorar el trabajo?

Incrementar el periodismo investigativo y la investigación periodística al abordar las deficiencias que frenan el avance de la obra revolucionaria, con la transparencia a que nos ha convocado Raúl. Lograr mayor articulación entre las agendas política, pública y mediática, mediante una certera planificación editorial, el mejoramiento del vínculo con las fuentes y la sistemática capacitación del personal periodístico. Centrar la capacitación del personal periodístico en interés de los Lineamientos Económicos y Sociales aprobados por el VI Congreso y los Objetivos emanados de la Primera Conferencia Nacional del Partido. Enfrentar el reto de cautivar a los lectores jóvenes mediante materiales amenos y con elevada profesionalidad; procurando además un diseño ágil, claro, y fresco; y equilibrado en cuanto a los géneros periodísticos. Aumentar cuantitativa y cualitativamente la presencia en el combate en el ciberespacio, mediante una activa y consciente participación en las redes sociales, blogs, y Girón Web. Continuar gestionando la solución a los problemas tecnológicos que afectan el cumplimiento de las misiones asignadas, así como mejorar la logística que requiere como Órgano Oficial del Comité Provincial del Partido.

¿Qué imagen cree que existe del trabajo periodístico del periódico en la provincia?

La mejor respuesta la pueden dar los propios lectores. Para ello vale recordar que cada año realizamos una encuesta a 540 personas de los 13 municipios, apreciándose que continúa crecimiento Girón en la preferencia de la población, tanto respecto a sí mismo como a los demás periódicos que circulan en Matanzas.

No es casual que Granma, por ser diario, supere al Semanario provincial. Pero resulta significativo que desde 2004 a la fecha, el órgano local haya ascendido 18,3 unidades en la preferencia popular.

Publicaciones	2004	2005	2006	2007	2008	2011	2012
Granma	59,5%	46.1%	56,3%	58,3%	54,5%	43.0%	41.8%
Girón	10,3%	15,6%	17,1%	17.3%	25,4%	26,5%	28.6%
Juventud Rebelde	18,6%	26.9%	19,3%	17.9%	15,4%	22,9%	18.6%
Trabajadores	6,2%	9.1%	6,3%	6.2%	,4%	7,0%	10.3%
Otros ¿Cuál?	0,9%	0,8%	1,0%	0.4%	----	0.4%	0.7%
No sé	0,3%	1.7%	0,4%	---	----	----	-----

Por otro lado, aumenta también el número de quienes consideran que este producto comunicacional avanza, aunque todavía el 10 por ciento opina que está estancado, sobre todo en los municipios de Colón, Unión de Reyes y Pedro Betancourt.

	2004	2005	2006	2007	2008	2011	2012
Avanzando.	66.0%	66.0%	72,1%	73,7%	78,4%	80,9%	86.8%
Estancado	17,9%	15,8%	15,2%	12,7%	11,2%	11,5%	10.3%
Retrocediendo	0.6%	1.7%	1,8%	3,1%	0.0%	0.2%	0.1%
No tengo opinión	14,5%	15.1%	10,7%	10,3%	10,2%	7,2%	2.8 %

Pero nada de triunfalismo; múltiples aspectos fueron planteados por los lectores en relación con la mejora continua. Referidos a la gestión técnica y profesional expusieron que se debe exigir más por la calidad de las respuestas que ofrecen los organismos a las quejas emitidas mediante la correspondencia; profundizar el rigor y la crítica periodística a las entidades denunciadas; emplear un lenguaje claro y preciso; observar el balance territorial que garantice un carácter más provincial; lograr mayor calidad de las fotografías; hacer más amenas las secciones En Diana, Denuncia gráfica, Sepa, Ventana y Portal de la Ley, y ser sistemáticos en la De cómo hablar. También opinaron que debemos lograr noticias más relevantes, ser más valorativos en las informaciones y, a su vez, darle seguimiento; perfeccionar los titulares; lograr mayor actualidad; dinamizar el diseño, y evaluar el empleo de una tipografía legible. Interesante resultó el reclamo de continuar reflejando el protagonismo de los trabajadores, es decir, un periodismo más identificado con el pueblo, lo

cual resaltan como un atributo de este medio. En cuanto a la producción y los servicios, se solicitó abordar más la batalla económica a partir de los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados en el VI Congreso, dando destaque a los municipios.

Piden que Girón exija más soluciones a los problemas que afectan a la economía y que enfatice en las producciones agropecuarias, la labor de los campesinos, y el Decreto Ley 259 (ahora DL-300); así como en la producción y venta de los materiales para la construcción de viviendas. Referido a la ciencia, tecnología y medio ambiente, instan a abordar el cambio climático y su impacto en el territorio; la situación demográfica; la prevención de enfermedades, y el trabajo para preservar el medio ambiente. Opinaron que se debe mantener el trabajo centrado en temas políticos e ideológicos, como la defensa nacional; la labor de las organizaciones políticas y de masas, incluyendo al Partido; contribuir en pos de ampliar la cultura jurídica de la población; reflejar la historia de los municipios; analizar los problemas globales que afectan a la humanidad; y resaltar valores éticos a través de entrevistas a trabajadores destacados.

Como era esperado, en el frente social, se demanda mayor inserción en los asuntos relacionados con la calidad de vida y los problemas de la población, entre los que sobresalen el transporte público, ferias agropecuarias, opciones culturales y recreativas; educación sexual, trámites relacionados con la vivienda, atención a las personas de la tercera edad, práctica del deporte, situación de las calles en Colón, y la higiene del reparto de Jovellanos. Particular atención, consideran, debe conferirse al segmento juvenil, su formación vocacional y en valores, sobre todo por el sector educacional, y a la calidad con que se brindan los servicios de Salud. Otros reclamos cuya satisfacción no están al alcance de la Editora son: ampliar el volumen de impresión, aumentar la frecuencia de circulación, y extender las suscripciones.

Merece profundizar sobre las causas por las cuales más del 55 % considera necesario arreciar la prevención y el enfrentamiento al delito, la corrupción, las ilegalidades y las indisciplinas sociales. Al proyectar el 2013, el Consejo de Dirección deberá tener en cuenta que entre las primeras solicitudes para el 2013 están la información nacional e internacional, los temas históricos, las

problemáticas juveniles, sociales y de la comunidad. Resulta preocupante que la temática de menor interés sea la cobertura a actos, reuniones y eventos de las organizaciones políticas y de masas, lo cual debe llamar a la reflexión, por cuanto son mecanismos muy utilizados por el Sistema Político Cubano.

¿Cómo se establece la relación Editora – Comité Provincial del PCC?

Las puertas están siempre abiertas. Como Órgano Oficial del CP-PCC nos subordinamos al Departamento Ideológico; sin embargo, hay amplia comunicación, se respeta nuestro trabajo, se nos critica constructivamente, y fluyen las relaciones de forma excelente. Una vez a la semana tenemos la reunión de puntualización donde recibimos los intereses del Buró Provincial del PCC, del Poder Popular y de demás instituciones y organizaciones. Una vez al mes se nos entrega el plan de trabajo del CP-PCC, documento priorizado para la planificación editorial del mes.

¿Por qué canales llegan al periódico las principales orientaciones y normativas con respecto al trabajo informativo? ¿Cómo las hace llegar a los periodistas?

Orientaciones del CC-PCC y a través del Departamento Ideológico del CP-PCC.

Se les hace llegar a los periodistas mediante el plan de trabajo mensual; en las reuniones de trabajo semanales; y de forma directa mediante el subdirector Informativo.

¿Qué cualidades cree que debe tener un buen periodista?

Un buen periodista es el resultado de la siguiente integración:

<p><i>Cultura general integral + compromiso político + comportamiento ético + dominio de la técnica periodística + dominio del idioma + oficio que da la experiencia + dominio de las nuevas tecnologías de la información + vocación</i></p>
--

Cada aspecto se subdivide en decenas de cualidades, entre ellos los enciclopédicos, económicos, políticos y jurídicos; valores morales como modestia, sencillez, valentía, perseverancia, disciplina, laboriosidad, responsabilidad, sentido del deber, honestidad, justicia; permanente autoestudio, entre otros.

¿Cuáles son las principales dificultades que tienen hoy los periodistas en su trabajo?

En lo profesional carencias cognoscitivas en cuanto a la cultura económica y política; falta experiencia; sentido del deber para construir un poder mediático antiimperialista global a través del ciberespacio.

En lo material, de carácter tecnológico; insuficiente transporte; y los mismos que cualquier otro trabajador cubano: insatisfacciones con el poder adquisitivo de su salario.

¿Qué periodismo debería hacerse y cuál se hace?

Estado deseado

Un Periodismo que refleje con profesionalidad y apego a las características de cada medio, la realidad cubana en toda su diversidad en cuanto a la situación económica, laboral y social, género, color de la piel, creencias religiosas, orientación sexual y origen territorial.

Un periodismo que se apoye en criterios y estudios científicos, y que sea una plataforma eficaz de expresión para la cultura y el debate y ofrezcan caminos al conocimiento, al análisis y al ejercicio permanente de la opinión.

Un periodismo más noticioso, objetivo y de investigación.

Estado real

Un Periodismo que no refleje con suficiente profesionalidad y apego a las características de cada medio, la realidad cubana en toda su diversidad en cuanto a la situación económica, laboral y social, género, color de la piel, creencias religiosas, orientación sexual y origen territorial.

Un periodismo desconectado de estudios científicos, que no llega a ser plataforma eficaz de expresión para la cultura y el debate y que no siempre ofrece caminos al conocimiento, al análisis y al ejercicio permanente de la opinión.

Un periodismo poco noticioso y carente de investigación.

¿En qué medida refleja el periodismo realizado en el Semanario la realidad matancera?

El Semanario Girón no escapa a los problemas del Periodismo en Cuba, faltando profundidad al abordar la realidad matancera en toda su diversidad económica, laboral y social. Con frecuencia no se informa a través del Semanario de manera oportuna, objetiva, sistemática y transparente sobre la política del Partido en cuanto al desarrollo de la obra de la Revolución, los problemas, dificultades, insuficiencias y adversidades que debemos enfrentar. Persisten vacíos informativos y aunque hemos sido distinguidos a nivel de país por el vínculo con los lectores, sentimos insatisfacción sobre la atención a las necesidades informativas e intereses de la población. Tampoco tenemos una agenda editorial articulada con estudios científicos, y no llegamos a ser plenamente una plataforma eficaz de expresión para la cultura y el debate, faltando en ocasiones el ejercicio de la opinión. Carecemos de noticias y se requiere mayor empleo del periodismo investigativo.

¿Qué medidas se toman para lograr una mejor preparación de los periodistas?

Asignación de tutores a los recién graduados; atención individualizada por el director y otros periodistas experimentados; cursos de superación dentro del centro; diplomados en la Escuela provincial de Cuadros del Estado; cursos auspiciados por la UPEC en la provincia y en el Instituto Internacional de Periodismo; maestría en la Universidad de Matanzas; facilidades de todo tipo para la autosuperación; asignación de tareas que permitan aprender haciendo...

ANEXO # 4

Entrevista a Fernando López Duarte, subdirector informativo del semanario Girón

¿Qué acciones realiza dentro del proceso de producción de noticias?

Oriento la realización de trabajos periodísticos para cualquier soporte, controlo el cumplimiento de lo orientado, reviso originales y pruebas de páginas, conforme las páginas para el semanario y el mensual.

¿En qué elementos se basa para determinar a qué se le dará o no cobertura informativa? ¿Qué valores noticia son más utilizados?

En la actualidad, factibilidad, vigencia e importancia, en su correspondencia con la agenda periodística. Aquí utilizamos más la prominencia, con el concepto de que la agenda política determina la agenda periodística.

¿Por qué medios se prepara hoy a los directivos de medios de prensa?

A los subdirectores y jefes de información por ninguno. En lo personal me apoyo en el autodidactismo.

¿Qué medidas toma para lograr una mayor comunicación con sus subordinados?

Más que una reunión, el intercambio constante, el diálogo de oficina, hasta una llamada telefónica para saber de su salud.

¿Qué espacios existen para el intercambio entre periodista y dirección?

Además del adecuado, la reunión semanal de trabajo, antes los viernes, ahora los lunes, no existe distanciamiento entre la Dirección y los periodistas. Tampoco protocolos que frenen el diálogo. Los espacios surgen cuando la situación lo impone.

¿Cómo se establece la política editorial que se seguirá en el medio? ¿Qué temas se privilegian?

La política editorial la traza el Director. No se privilegian temas, más bien se trata de buscar equilibrio entre ellos.

¿Cómo es la relación entre la dirección del periódico y el PCC?

De camarada a camarada.

¿Cuáles dificultades usted identifica en el trabajo del periódico?

Escaso personal periodístico, que al ser novel en su mayoría, aún no identifica prioridades, necesidades, urgencias, responsabilidades editoriales, iniciativas, etc.

¿Qué debería cambiarse para lograr mejores resultados?

Otorgar mayor prioridad en la entrega de recursos, incluidos los tecnológicos a la prensa.

¿Qué predomina: censura o autocensura?

Más bien la autocensura.

¿Existe un sistema de organización del trabajo? Descríbalo

El periodista recibe un plan de trabajo, donde se establecen cuestiones esenciales. Al finalizar el mes es evaluado su cumplimiento. Por otra parte, cada día el Consejo Editorial define prioridades y esboza las del día siguiente. De surgir intereses específicos, de inmediato se establece la comunicación con los reporteros.

Se evalúa con acierto el tratamiento a los Lineamientos y a los Objetivos de la Conferencia del Partido

¿Qué mecanismos se establecen para lograr que el periodista conozca y responda a la política editorial?

El plan de trabajo mensual, evaluaciones mensuales trimestrales y anuales, desarrollo de iniciativas.

¿Qué dificultades presentan los periodistas en su trabajo?

La torpeza de algunas fuentes de información, escasez de recursos tecnológicos, materiales y logísticos.

¿Cómo se evalúa el trabajo del periodista?

Se evalúa mensualmente, y en correspondencia con su calidad recibe estimulación salarial.

¿Considera a la especialización periodística como una opción viable?

Sí

¿Qué considera más importante en un periodista la formación universitaria o la experiencia práctica?

La experiencia práctica resulta insuperable.

ANEXO # 5

Entrevista a Carlos Fernández Pérez, funcionario del Comité Provincial del PCC en Matanzas que atiende a los medios de difusión masiva.

¿Cómo se desarrolla el proceso de selección de los cuadros de la prensa?

Los cuadros de la prensa se seleccionan a partir de los compañeros que integran la reserva de cuadros del medio. En este proceso se realizan las consultas necesarias según la metodología establecida en las normas vigentes para la política de cuadros del Partido, entre ellas con el núcleo del Partido del medio y con el Departamento Político-Ideológico del CP PCC. Este cuadro, después de las consultas es aprobado por el CP PCC, tras haberse hecho una consulta con el Comité Central del Partido.

¿Qué competencias, aptitudes y actitudes deben tener los cuadros de la prensa?

En primer lugar deben ser compañeros revolucionarios y comprometidos con la política de la Revolución y el Partido, fieles a la ideología de la Revolución. Preferiblemente debe ser profesional de la prensa y cumplir los requisitos establecidos para el cargo.

¿Qué sistema tiene instrumentado el PCC para la preparación y superación de los cuadros de la prensa?

El Comité Central del PCC tiene establecido un Seminario de preparación anual con todos los Directores de los Medios de Comunicación Masiva del país, donde reciben información actualizada de los diferentes Ministerios, organizaciones y del Departamento Ideológico del CC-PCC. En el territorio los cuadros de los medios reciben sistemáticamente información de la situación particular de los sectores más importante y decisivos. Participan semanalmente en la reunión de coordinación de las actividades de la semana y la puntualización que realiza el Buro Provincial del PCC. Lo mismo sucede en los municipios. Como sistema de trabajo se desarrolla una reunión conjunta entre el Buro y el Consejo de la Administración Provincial con los periodistas para proporcionarles información actualizada de las principales actividades por

sectores. Además de eso, los directores y principales cuadros y reservas de la prensa cursaron el Diplomado de Administración Pública.

¿Cómo se evalúa el trabajo de los directivos de los medios de prensa?

Existen varios mecanismos, entre ellos se utiliza el Sistema de Evaluación de los Cuadros establecido por su organismo Superior, en este caso del semanario Girón, el Partido. A través de rendiciones de cuentas, en las que participamos, en el Consejo de Dirección, Núcleo del Partido, y en el análisis integral que se realiza por parte del Buró Provincial del Partido.

¿Qué mecanismos de comunicación e intercambio instrumenta el PCC con el semanario Girón?

Utilizamos varias, entre ellas pudiera mencionarte los despachos mensuales con el director; la participación en el Consejo de Dirección, en el Consejo Editorial y en los balances anuales del medio y reuniones de la UPEC.

¿Qué tratamiento le brinda actualmente el PCC al tema de la relación con las fuentes?

El PCC tiene establecido a través de un acuerdo del Buro Político relacionado con el cumplimiento de la eficacia informativa que las fuentes tienen la obligación de facilitar la información a la prensa. Además se han desarrollado reuniones de análisis, por parte del Buro Provincial del PCC y el Consejo de la Administración Provincial con los directores de los organismos y empresas que han obstaculizado el acceso a la fuente de información. También hemos hecho análisis en el Consejo de Dirección de los medios y de las empresas, con la participación de un miembro del Buro, en dichos organismos.

¿Cómo se valora el trabajo del periódico actualmente?

El trabajo del periódico actualmente es bueno de manera general, pero similar a otros medios. Tiene que lograr que los temas que abordan sean los que más interesan a la población en función de que la agenda del medio tenga más relación con la agenda pública. Deben trabajar más el periodismo de investigación. Debieran tener, con un balance adecuado, objetividad y sin hipercriticismo, trabajos que aborden de manera crítica los problemas que más afectan hoy a nuestro pueblo y al territorio de manera general.

Creemos que deben abordar con más sistematicidad temas de interés para los jóvenes; seguir trabajando en la superación de los profesionales de la prensa en el medio e incrementar la participación del periódico y sus profesionales en el combate en Internet y las redes sociales para lo cual hay que estar cada día más preparados.

ANEXO # 6

Guía de análisis de contenido

El presente análisis de contenido se realiza al universo de las ediciones publicadas del semanario Girón, de la provincia de Matanzas, Órgano oficial del PCC en ese territorio. La muestra escogida por el investigador está determinada por las 12 ediciones correspondientes a los meses de enero a marzo de 2013.

Las unidades de análisis y sus categorías son las siguientes:

1. Temas

- Políticos
- Económicos
- Transporte
- Agricultura
- Educación
- Salud
- Deporte
- Cultura
- Historia
- Ciencia , Tecnología y Medio ambiente
- Defensa

2. Géneros

- Información
- Reportaje
- Comentario
- Crónica
- Entrevista

3. Uso de recursos gráfico–artísticos

- Fotografía
- Gráficos

4. Valores noticias utilizados:

- Interés humano
- Proximidad

- Prominencia
- Inmediatez
- Educación

ANEXO # 7

Guía de observación participante en el semanario Girón

OBJETIVOS:

- Evaluar en su desempeño práctico la actuación de los directivos en el proceso editorial.
- Analizar las relaciones personales, el ambiente de trabajo, las dificultades y aciertos del proceso editorial.
- Comparar las representaciones que a nivel ideal poseen los periodistas de su propio desempeño y de su labor en la sociedad con la adopción de hábitos de trabajo establecidos en la redacción.

UBICACIÓN Y PERÍODO: Se realizará en el semanario Girón, durante coberturas asignadas a periodistas, en la redacción y en espacios de socialización de los periodistas del medio, entre los meses de noviembre 2012 a marzo 2013

ETAPAS:

-Primera etapa: (noviembre-diciembre 2012): Relaciones entre directivos y periodistas y relaciones entre periodistas.

- ✓ Orientación y discusión de coberturas asignadas
- ✓ Propuesta de coberturas por el periodista
- ✓ Críticas y sugerencias del subdirector informativo
- ✓ Espacios de intercambio sobre aspectos profesionales
- ✓ Discusiones informales de naturaleza profesional
- ✓ Espacios de socialización

-Segunda etapa: (diciembre 2012-febrero 2013): Proceso de confección del semanario. Intervención de los actores implicados en el proceso editorial.

- ✓ Consulta entre director, subdirector informativo, diseñadores, fotógrafos y periodistas sobre las características de los trabajos.
- ✓ Preparación previa del periodista en las coberturas
- ✓ Niveles de prioridad asignados
- ✓ Utilización de los valores noticia
- ✓ Género escogido

✓ Consulta con el subdirector informativo u otro periodista sobre el enfoque o calidad del trabajo

✓ Disponibilidad tecnológica (computadoras, impresoras, cámaras)

-Tercera etapa: (febrero-marzo 2013) Niveles de intercambio y discusión.

Evaluación y control

✓ Relación periodista- equipo (fotógrafo, chofer)

✓ Seguimiento o no de las orientaciones de la dirección

✓ Realización de trabajos encontrados en el momento

✓ No realización del trabajo

✓ Recogida de datos

ANEXO # 8

Guía de entrevista semiestructurada para periodistas del semanario Girón

- 1- ¿Para usted qué es ser periodista?
- 2- ¿Para usted el periodismo constituye un oficio o una profesión?
- 3- ¿Qué opinión tiene acerca de la especialización periodística?
- 4- ¿Cree que en la actualidad cumple a cabalidad la función social de su profesión? ¿Por qué?
- 5- ¿Se siente reconocido socialmente como periodista?
- 6- ¿Cómo aprendió lo que se debía hacer o no en el medio?
- 7- ¿Qué satisfacciones en el orden profesional y personal le brinda su trabajo?
- 8- ¿Cómo diseña su preparación para enfrentarse al acontecimiento noticioso?
- 9- ¿Qué valores noticia considera más significativos en su trabajo?
- 10- ¿Cómo son sus relaciones con el resto de los integrantes del equipo informativo?
- 11- ¿Qué dificultades enfrenta en la relación con la fuente?
- 12- Descríbame un día normal de trabajo...
- 13- Específicamente descríbame qué rutinas sigue en la realización de una cobertura.
- 14- ¿Puede identificarse dentro del centro un gremio de periodistas?
- 15- ¿Qué espacios de socialización y superación existen al interior del medio? ¿los consideras suficientes?
- 16- ¿Qué deficiencias encuentra en su trabajo y en el del resto de los periodistas?
- 17- Si tuviese que dividir en fases el trabajo a la hora de producir una noticia, ¿cuáles consignaría?
- 18- ¿Cómo valora el proceso de asignación de coberturas?
- 19- ¿Cómo valora la reunión semanal?
- 20- ¿Cuáles problemas organizativos detecta en el periódico?
- 21- ¿Cómo valora la gestión de la dirección en el periódico?
- 22- De forma general, ¿qué elementos le impiden realizar un mejor trabajo?
- 23- ¿Qué aspectos cambiaría si tuviera la oportunidad?

ANEXO # 9

Encuesta para periodistas del semanario Girón

El Departamento de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos realiza la presente encuesta como parte de las investigaciones del Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Periodismo **El camino de la noticia. Un acercamiento a las rutinas productivas e ideologías profesionales en la gestión de la dirección del periódico Girón de la provincia de Matanzas.**

Posee como objetivo profundizar en las opiniones de los periodistas acerca de su propio desempeño y el de los directivos de la institución encargados del proceso de producción de noticias. Le pedimos responda con la mayor sinceridad. Es totalmente anónima. Muchas gracias.

Fecha:

1-Tu desempeño como profesional es:

----- Muy bueno ----- Bueno ----- Regular ----- Malo

¿Por qué?

2- Marca con una (x) el rol del periodista que consideres más importante:

----- Informar

----- Crear conciencia en la población

----- Criticar lo mal hecho

----- Defender las conquistas políticas

-----otro ¿cuál?-----

3- Marque con una (x) las opciones que considere acertadas. Aprendiste a ser periodista:

---- en la universidad

---- en la práctica

---- profesionales de experiencia me enseñaron

---- viendo lo que otros hacían

---- mis jefes me adiestraron

otros ¿Cuáles?-----

4- Realizas tus trabajos o coberturas porque:

	Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca
Me interesa el tema					
Lo considero importante para la sociedad					
Quiero cambiar algo					
Mis jefes me lo orientan					

5- Menciona 3 de los valores noticia que tienes en cuenta a la hora de realizar la cobertura:

-----,
----- y

6-Clasifica siguiendo una escala del 1 al 5 (**5 es el valor máximo**) el grado en que afectan tu trabajo los siguientes elementos:

_____desacuerdo con las orientaciones de los miembros del consejo editorial

_____insuficiente auto preparación

_____censura

_____autocensura

_____malas relaciones con las fuentes

_____malas relaciones con el equipo de trabajo

_____deficientes condiciones técnicas

_____deficiente planificación

¿Otra? ¿Cuál?_____

7- Completa las siguientes frases:

a) El trabajo del periodista en el semanario Girón es:

b) Quienes me dirigen en el medio le dan prioridad a:

c) El trabajo de los periodistas se ve afectado por:

d) La organización del trabajo es:

e) Aspiro con mi trabajo a:

f) A las fuentes les interesa:

8- ¿Conoces la política editorial que rige el trabajo del medio?

___ Sí ___ No

En caso de responder afirmativamente menciona algunas de sus disposiciones:

9-¿Crees que existe un sistema de organización del trabajo?

___ Sí ___ No

En caso de responder afirmativamente descríballo brevemente

10- ¿Cómo valoras la gestión de la dirección que sobre ti se ejerce?

----- Muy exigente ----- Exigente ----- Rígida ----- Poco exigente

¿Por qué?

11 - Si tuvieras el poder de decisión, ¿qué cambiarías en las rutinas de trabajo del periódico Girón?:

-----,

----- y

¿Más?-----

12- ¿Cuáles son tus principales aspiraciones como periodista? Menciones más de 3 por favor.

ANEXO # 10

Resultados de las encuestas aplicadas a los periodistas del semanario

Girón.

Pregunta 1: ¿Tú desempeño como profesional es...?

Bueno	5
Regular	3
Malo	-
Muy bueno	-

Pregunta 2: El rol más importante de un periodista es...

Informar	7
Crear conciencia en la población	1
Criticar lo mal hecho	1
Defender las conquistas políticas	3
Otras	2

Pregunta 3: Aprendieron a ser periodistas...

En la universidad	8
En la práctica	8
Profesionales de experiencia me enseñaron	3
Viendo lo que otros hacían	-
Mis jefes me adiestraron	-
Otros	1

Pregunta 4: Realizan las coberturas porque:

	Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca
Les interesa el tema	--	4	4	-	-
Las considera importante	3	1	4	-	-
Quiere cambiar algo	1	3	4	-	-
Los jefes se lo orientan	4	4	-	-	-

Pregunta 5: Valores noticias que tienen en cuenta para realizar las coberturas.

Interés humano	6
Prominencia	4
Inmediatez	4
Pertinencia	3
Educación	2
Proximidad y veracidad	1

Pregunta 6: Afectan el trabajo en el semanario Girón:

- El desacuerdo con las orientaciones del Consejo Editorial: bastante influencia.
- La insuficiente autopreparación: mediana influencia
- La censura y la autocensura: poca influencia
- Las malas relaciones con las fuentes: bastante influencia
- Las malas relaciones con el equipo de trabajo: no determina
- Las deficientes condiciones técnicas: mediana influencia
- La deficiente planificación: mediana influencia

Pregunta 7: Completamiento de las frases:

- El trabajo en el periódico Girón es: abnegado; bajo presión por la elevada carga de trabajo; consagrado; aburrido; complejo.
- Quiénes me dirigen la dan prioridad a: la realidad y la construcción de nuestro proyecto social; a establecer buenas relaciones con las fuentes y a la entrega en tiempo de los trabajos orientados; a la labor editorial; a lo oficial; a los intereses del PCC; la política; la economía.
- El trabajo en el semanario se ve afectado por: el espacio; las malas relaciones con las fuentes; las malas condiciones del equipamiento y el poco tiempo; la supeditación a los intereses de una institución o el PCC; no tener en cuenta los intereses del público.
- La organización del trabajo es: buena; muy estricta; con falta de espacio para propuestas individuales; correcta; rígida; obsoleta; problemática.
- Aspiro con mi trabajo a: aportar algo a la Patria; hacer mi trabajo con elevada calidad; a que me entiendan; a aprender; a satisfacer las necesidades de los lectores; formar un hogar.

-A las fuentes les interesa: que reflejen su acontecer; verse bien reflejadas; ocultar las deficiencias.

Pregunta 8: Conocen la política editorial del medio:

Sí	7
No	1

Principales disposiciones: planificación sistemática; responder a los intereses de la sociedad; defender las conquistas de la Revolución; publicar intereses de las instituciones y el Partido.

Pregunta 9: Conocen la existencia de un sistema de organización del trabajo:

Sí	8
No	-

Principales disposiciones: identifican la existencia de planes de trabajo individuales por sectores realizados por el director; planes que responden a la agenda mediática, a los intereses del Partido y a los lectores.

Pregunta 10: Identifican la gestión de dirección que sobre ellos se ejerce

Muy exigente	4
Exigente	4
Poco exigente	-
Rígida	-
Otra	-

Pregunta 11: Propiciarían en el semanario Girón:

- Mayor participación de los reporteros en la selección de los temas de las coberturas.
- Mayor flexibilidad con el tiempo de entrega y la extensión de los trabajos.
- Mayor atención a las opiniones individuales.
- División del trabajo en dos equipos Girón-web y Semanario.
- Mayor creatividad.
- Menos temas políticos.

Pregunta 12: Aspiran a:

- Continuar aprendiendo y enseñar lo aprendido.
- Especializarse y superarse académicamente (maestrías, doctorados).
- Satisfacer necesidades de los lectores.

- Ser reconocidos socialmente por su labor.
 - Difundir los valores de la Revolución Cubana.
 - Promover el desarrollo y la educación del pueblo.
- Vivir digna y honradamente de su profesión.

ANEXO # 11

Resultados del Análisis de Contenido realizado a las ediciones del semanario Girón entre los meses de enero a marzo de 2013.

1. Trabajos publicados por temáticas.

Temas	Cantidad de trabajos publicados
Sociales	55
Cultura	51
Deporte	50
Política	47
Economía	31
Historia	25
Salud	22
Agricultura	19
Ciencia, tecnología y medio ambiente	14
Educación	12
Crítica	12
Defensa	10
Transporte	4
Turismo	3
Total	355

2. Trabajos publicados por géneros periodísticos

Género periodístico	Cantidad de trabajos publicados
Información	198
Reportaje	45
Comentario	25
Crónica	23
Artículo	20
Entrevista	19
Notas oficiales/mensaje institucional	13
Foto-reportaje	11
Reseña	1

3. Trabajos publicados con recursos gráfico-artísticos

Recursos gráfico-artísticos	Cantidad de trabajos publicados
Fotografías	197
Tablas	2
Gráficos	1
Logotipos	29
Otros	2
Total	231

4. Valores noticia más utilizados

Valores noticia utilizados	Cantidad de trabajos
Interés humano	112
Proximidad	120
Prominencia	61
Educación	60
Inmediatez	41
Otros	101

ANEXO # 12

Resultados de las encuestas aplicadas a los diseñadores del semanario Girón

Pregunta 1: Afecta la calidad final del diseño de los materiales periodísticos publicados:

- El deficiente trabajo de los periodistas: mucho
- El deficiente trabajo del Consejo Editorial: mucho
- Temas que no generan interés: bastante
- La falta de comunicación entre periodistas y diseñadores: mucho
- El deficiente estado de la técnica: bastante
- Las inadecuadas orientaciones de los directivos: mucho

Pregunta 2: Para escoger el diseño de la página o el trabajo se basan en:

	Siempre	Casi siempre	A veces	Raras veces	Nunca
Sus propios conocimientos		2	1		
Los deseos del periodista			1	2	
Las indicaciones de los directivos		1	2		

Pregunta 3: Sí su opinión sobre un trabajo entra en contradicción con la del periodista los tres tratan de negociar con el periodista.

Pregunta 4: Completamiento de frases:

-Lo que más afecta mi trabajo es: el deficiente estado de la tecnología; los pocos cursos de superación para confrontar las tendencias más actuales del diseño; la falta de intercambio entre conocedores del ramo u otros profesionales de la prensa nacional; el poco tiempo durante el flujo productivo

-A los periodistas les interesa: que su material llegue al lector con buen formato; que el diseño sea agradable a la vista; que los materiales sean legibles y atractivos

-Quienes me dirigen se preocupan porque: los materiales cumplan con las reglas más elementales del diseño; que surja un producto atractivo y que agrade a los lectores.

-La organización del trabajo es: esencial para el desarrollo favorable del proceso productivo, buena, planificada y revisada todo el tiempo.