

**¿Cómo se dirige la prensa cubana? Un acercamiento a la gestión de medios, desde la perspectiva de sus periodistas y directivos**

***How is the Cuban press ruled? An approach to media management, from the perspective of its journalists and directors***

Recibido: 23 de febrero de 2017

Aceptado: 6 de abril de 2017

*Dr. Raúl Garcés Corra\**

*Lic. Armando Franco Senén\*\**

**Resumen**

El artículo analiza los contrastes entre determinadas prácticas de dirección de la prensa cubana y las demandas impuestas por el paradigma de la "sociedad red" para los nuevos entornos mediáticos. Un contexto urgido de potenciar la autorregulación como vía para desatar las competencias profesionales de los periodistas, necesita de directivos capaces de conducir potenciales procesos de cambio. Los autores concluyen que, junto a la ya documentada prevalencia de una excesiva regulación externa

**Abstract**

This article analyzes the contrast between determined management practices of the Cuban press and the paradigm of "network society" demands to new media environments. A context that requires of self-regulation as a way to reveal the professional skills of journalists, that is also in need of directives capable of leading substantial process of changes. The authors concluded that, alongside the excessive external regulation already in the media, could also be affecting negatively on its evolution the lack of a

\* Decano de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [decano@fcom.uh.cu](mailto:decano@fcom.uh.cu).

\*\* Profesor de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba. Correo electrónico: [afranco@fcom.uh.cu](mailto:afranco@fcom.uh.cu).

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

sobre los medios, podría estar incidiendo negativamente en su evolución la falta de una proyección estratégica para su desarrollo organizacional.

**Palabras Clave**

gestión de medios, periodismo, comunicación organizacional, Cuba

strategic projection to its institutional development.

**Keywords**

media management, journalism, organizational communication, Cuba

**1. Introducción**

Que Cuba está cambiando parece, a estas alturas, una verdad de Perogrullo. La Información y la Comunicación, condenadas antes a visiones meramente instrumentales, emergen ahora en varios documentos programáticos como “recursos estratégicos de desarrollo”, “prioridades del Estado”, “bienes públicos y derechos ciudadanos”. Las bases del modelo de desarrollo Cuba 2030 invocan una política de comunicación aún no aprobada, pero cuya implementación, más tarde o más temprano, es un secreto a voces. Cualquier transformación requerirá, sin embargo, entre otras prioridades, una proyección estratégica en la dirección y gestión de los medios, y cuadros suficientemente capaces para llevar adelante las potenciales intenciones de cambio.

¿Quiénes dirigen hoy los medios de prensa en Cuba? ¿Cómo lo hacen? ¿Cómo perciben tales procesos periodistas y trabajadores subordinados?

“Casi el 50 por ciento de nuestros cuadros de prensa no tienen formación periodística, y ese número supera el 60 por ciento en el caso de la radio cubana —declaraba en el pasado congreso de la Unión de Periodistas de Cuba, Raúl Garcés, actual decano de la

Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana. "Las cifras, más allá de que sean exactas o no, ilustran que el problema existe y nos ponen a las puertas de un dilema mayúsculo: ¿podríamos acometer los cambios sin el capital humano suficiente para conducirlos y encauzarlos? (Garcés, 2013).

En los espacios de debate, plenos y congresos de la UPEC, se ha insistido en la necesidad de redimensionar procesos y modos de actuación de la prensa nacional. El uso de las TICs como plataformas transversales a la producción comunicativa, la gerencia y administración creativa de los medios, la gestión de redacciones integradas, el fomento de nuevas maneras de relacionarse con los públicos, parecerían asignaturas urgentes dentro de cualquier pretensión de "cambio de mentalidad", pero distan de formar parte de un movimiento de capacitación socialmente compartido entre los cuadros y los propios periodistas.

Conocimientos de gestión organizacional y planeación estratégica, útiles a la hora de formular la misión, la visión, los objetivos y las funciones de cualquier organización, podrían influir positivamente en diseñar las transformaciones, implementarlas, medirlas y controlarlas. La gestión estratégica, no solo poco asumida por los medios, sino escasamente estudiada dentro de los planes de formación actuales de la carrera de Periodismo, es un proceso que permite crear mecanismos de adaptación y desarrollo de las organizaciones a fin de hacerlas evolucionar a corto, mediano y largo plazo.

## **2. Gestión y administración de las organizaciones. Algunas claves básicas**

El uruguayo Antonio Pérez García, define la organización como ese conjunto de "coordinaciones de recursos humanos, materiales y tecnológicos que producen e intercambian onerosamente y entre sí, y

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

con otros agentes, bienes, servicios, ideas, ilusiones y cualquier otra cosa imaginable y susceptible de ser comprada" (Pérez, 1998, p. 12).

Un concepto más próximo nos llega de Trelles para la que una organización se constituye como: "todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas o instituciones, asociaciones gremiales, o grupos más pequeños, fábricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no" (Trelles, 2001).

Las tipologías de organizaciones son variadas, aunque las bases teóricas identifican en ellas el establecimiento de dimensiones y propósitos comunes, la dependencia de recursos imprescindibles, la interacción permanente con el ambiente externo y la necesidad de administradores y líderes que dirijan las acciones y conduzcan a la organización al cumplimiento de sus designios.

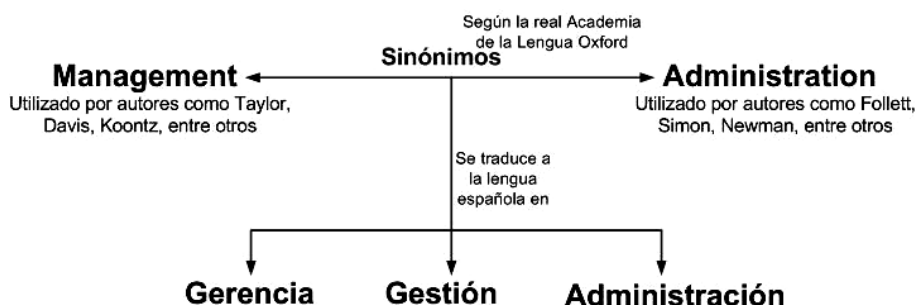
Por mucho tiempo se ha argumentado que los vocablos administración y gestión no son sinónimos. Sin embargo, una búsqueda del significado de ambos términos en la actividad de dirección contemporánea evidencia la existencia de cierta confusión teórica y una polémica en la que aún no se alcanza un consenso general (Ruiz, 2004).

Para algunos autores, la gestión es el proceso que se encarga de desarrollar todas aquellas actividades productivas en una empresa, con el objetivo de generar rendimientos de los factores que suelen intervenir en el desarrollo de la misma; en tanto, la administración solo sería la correcta y adecuada disposición de bienes y de recursos para poder lograr el mismo propósito.

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

Para autores como Martínez y Almaguer (2001), sin embargo, toda la dicotomía se simplifica a una cuestión de traducción. Dichos teóricos plantean que el término gestión fue utilizado con mayor frecuencia en investigaciones y estudios de autores de habla inglesa, y aun cuando en la literatura especializada se usaban indistintamente *management* y *administration*, el más generalizado y aprobado por la comunidad anglosajona es el primero.

**Figura No. 1: Conceptos asociados a la Gestión**



Fuente: (Martínez & Almaguer, 2001).

La gestión es el proceso donde se planifica, organiza, dirige y controla la disposición y comportamiento de los recursos humanos y materiales requeridos para alcanzar las metas establecidas en la organización.

La proyección estratégica, por su parte, es la máxima expresión del proceso de gestión, pues en ella se exige la identificación de amenazas y oportunidades del contexto externo de la organización y las debilidades y fortalezas internas de la misma, así como el establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas y un planeamiento a corto, mediano y largo plazo.

Estos presupuestos sugieren la pertinencia de asociar los órganos de prensa a las tipologías de organizaciones que requieren procesos de gestión estratégica para funcionar coherentemente. Los medios son

instituciones altamente complejas, pues se caracterizan por rápidos flujos de información, intervención de gran cantidad y variedad de actores, estrecha relación con el entorno y la demanda de un alto contenido ético.

### **3. La prensa cubana y las circunstancias de sus cuadros**

Durante su discurso de clausura del IX Congreso de la Unión de Periodistas de Cuba (UPEC), el primer Vicepresidente cubano, Miguel Díaz Canel (2013), refirió la necesidad de que “desde el Partido, se desempeñara más el papel de orientación” a la prensa y se diera más posibilidad para que los medios y sus directores asumieran con autonomía sus respectivas responsabilidades. Según reza en las versiones taquigráficas del evento, sus palabras fueron premiadas por el gremio con un prolongado aplauso.

El dirigente cubano se acercaba a un punto cardinal en el debate periodístico cubano: las relaciones entre autorregulación y regulación externa a los medios. “En la problemática descrita —alertaba Julio García Luis en su investigación de doctorado— reviste especial importancia la correspondencia entre las presiones externas que sufre Cuba y el predominio de métodos de regulación externa sobre la autorregulación en el funcionamiento de la prensa. Se trata esta de una opinión generalizada” (García Luis, 2011, p. 84).

¿Qué ocurre en la Isla? Para la periodista Rosa Miriam Elizalde, durante varios años editora de Cubadebate y actualmente vicepresidenta de la UPEC, “nosotros no solo carecemos de definiciones estratégicas frente a la convergencia de los paradigmas comunicacionales, sino que la última Ley de Prensa vigente en el país data de los tiempos de la colonia española. Desde la intervención de los EEUU hasta hoy, los marcos legales referidos al trabajo de la prensa y la comunicación se contrajeron fundamentalmente a un

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

enunciado en la constitución de 1901, otro en la de 1940 y otro en la de 1976, que está vigente” (Elizalde, 2013).

A falta de instrumentos en el orden jurídico, otros mecanismos como el propio Código de Ética han intentado llenar vacíos y fijar reglas claras para el ejercicio de la profesión, pero en todo caso su espíritu se circunscribe, como sucede con documentos similares en otras partes del mundo, a una dimensión axiológica, sin fuerza para proteger legalmente los derechos del periodismo y la ciudadanía en el acceso a la información. “En la práctica, parece relegado a un segundo plano y se acude a él en casos extremos o en busca de sanciones” —opina García Luis, quien, además de decano, fungió hasta su muerte como profesor de Ética en la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana.

Otros documentos, como la resolución 232 del Buró Político, aprobada el 12 de febrero de 2007, definen claramente la prerrogativa de los directores de medios de decidir lo que se difunde en cada órgano de prensa, pero de nuevo la práctica profesional parece desnudar las distancias entre la teoría y la realidad. Así lo confirma uno de los directivos entrevistados:

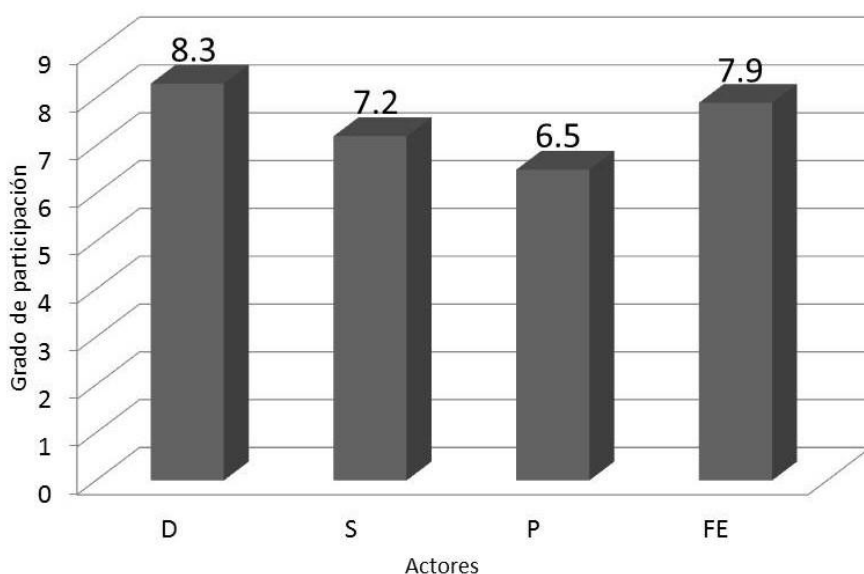
Hemos tenido resoluciones que facultan al director, pero no se acatan. Eso obedece a una raíz histórica deformadora, en el caso cubano la prensa siempre fue vista como una herramienta para la divulgación, y nosotros no somos medios de divulgación. Ahí se ha subordinado todo, la prensa siguiendo planes y proyectos, muchas veces de manera acrítica y de modo triunfalista [1].

En los siguientes gráficos [2], los encuestados evalúan el grado de participación de algunos actores en el proceso de toma de decisiones editoriales. Nótese, en todos los casos, la alta influencia de agentes externos sobre los contenidos divulgados, si bien es notable, al

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

mismo tiempo, una participación activa de los directivos de prensa en torno a qué y cómo publicar.

**Figura No. 2: Participación en la toma de decisiones editoriales: directivos de medios nacionales**



**Leyenda:**

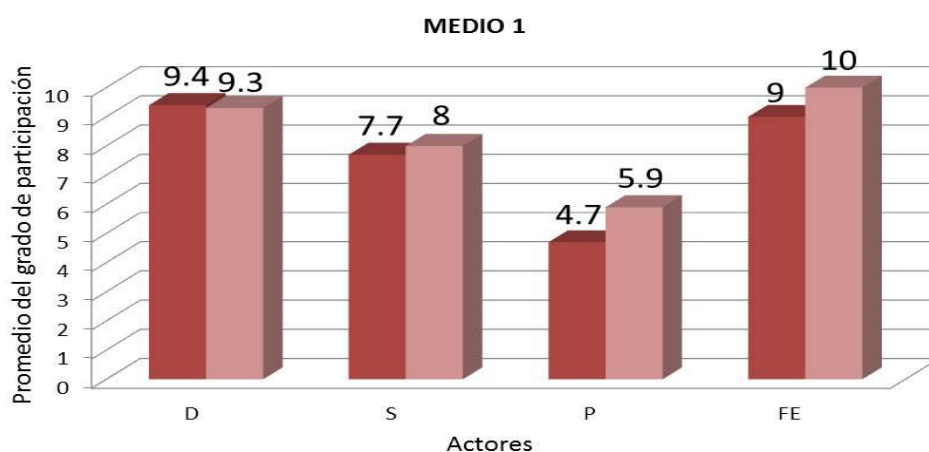
D – Directores S – Subdirectores P – Periodistas FE – Fuentes externas

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de encuestas.

**Figura No. 3: Participación en la toma de decisiones editoriales: Medio 1**



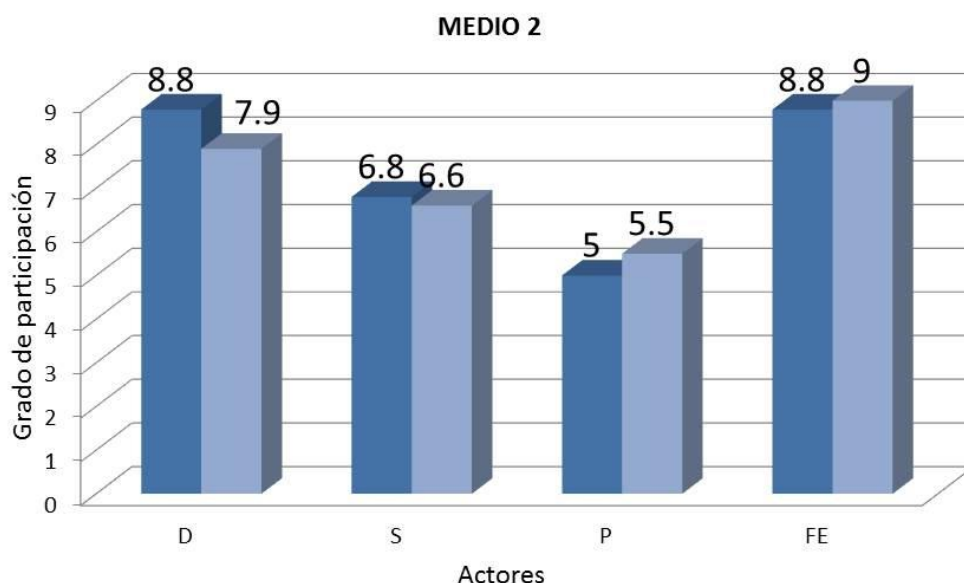
**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**



**Leyenda:** ■ Consejo de dirección ■ Periodistas y trabajadores  
D – Directores S – Subdirectores P – Periodistas  
FE – Fuentes externas

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de encuestas.

**Figura No. 4: Participación en la toma de decisiones editoriales: Medio 2**



**Leyenda:** ■ Consejo de dirección ■ Periodistas y trabajadores  
D – Directores S – Subdirectores P – Periodistas  
FE – Fuentes externas

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de encuestas.

### **3.1. Los “Cuadros”**

Un factor que potenciaría el papel de los directores como líderes del cambio organizacional en la prensa cubana sería sus competencias profesionales y su adaptabilidad al modelo de comunicación emergido con la llamada sociedad red. Las actas de las Asambleas previas al IX Congreso de la UPEC, sin embargo, dieron cuenta de un grado de desprofesionalización que es urgente atender, aun cuando tiene comportamientos diferentes por medios y por provincias. Algunas de las opiniones recogidas apuntan a que:

1. Hay que dominar las herramientas del periodismo y la publicidad. Muchos cuadros no valoran el estudio de los públicos meta y las contradicciones que posibles silencios informativos suponen para el desarrollo de la ideología del país.

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

2. Algunos no están capacitados para asumir la revisión de trabajos periodísticos.
3. No predomina el interés en cursos de capacitación, lo cual es una señal muy preocupante, pues quien dirige el proceso es quien tiene que estar mejor preparado. (Dictamen del grupo de Trabajo sobre los directivos de la prensa. UPEC, 2014)

De un total de 21 directivos de medios nacionales entrevistados para este estudio (16 directores, 2 subdirectores, 2 vicepresidentes y un jefe de información), casi la mitad no poseía formación nativa (Periodismo o especialidades afines), si bien todos disponían de grado universitario y entre ellos destacaban 2 másteres y 2 doctores.

La edad promedio se ubica en el rango de los 51 a los 60 años (10), solo uno es menor de 40, mientras 8 superan los 60 años. Más de la mitad lleva menos de un lustro dirigiendo y casi el 90 por ciento menos de una década. Entre jefes de redacción y otros cargos de nivel intermedio es posible detectar una mayor cantidad de jóvenes graduados de Periodismo que, presumiblemente, conformarían una reserva potencial para futuros nombramientos.

El resto del país tiende a mostrar indicadores menos halagüeños. Solo el 38.4% de los directivos son graduados de Periodismo o especialidades afines, por lo que la recalificación de los recursos humanos emerge como una demanda impostergable para el sector. Dicha prioridad, sin embargo, choca contra los muros de contención impuestos por el “día a día”, convertidos a veces en fuente de desmotivación.

El grave problema es que el director de la publicación no la dirija, cuando esto ocurre todo lo demás se desploma. Cuando el director depende de las mediaciones, y está mirando siempre el que me aprueben este asunto o enfoque, destruye el acto de la creación o lo

que produce el acto de la creación que es ese factor espontáneo generador del desatar, el conocimiento; destruye hasta el límite probado de las posibilidades de un equipo para lograr que tú comunicación, tenga un sello auténtico y original. Que la gente te busque porque tú siempre vas a dar más datos, vas a aportar más y te vas a acercar más a los intereses de los diversos públicos” (Exdirectivo de la prensa cubana).

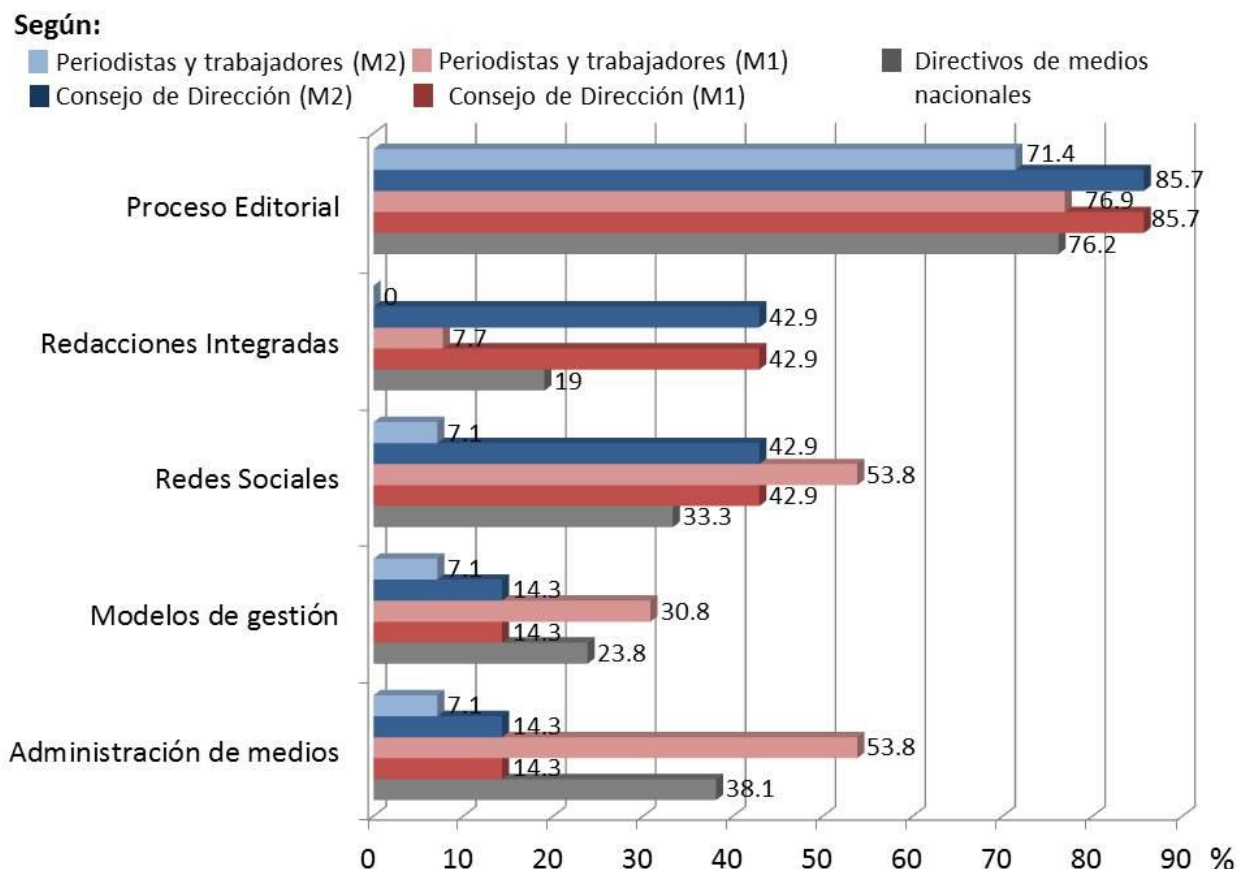
Hay un por ciento (de los directores) que no le interesa superarse: ahí están los que sienten que el tiempo les abrumba y los que creen que los han hecho bien hasta ahora, fueron felicitados y deciden no arriesgarse por ir a superarse” (Miembro de la Presidencia de la UPEC).

Un director de medio de prensa tiene que pensar, como principio importante, en la superación, preparación, capacitación y al mismo tiempo en el diseño de un sistema que actualice, evalúe y funcione (Miembro de la Presidencia de la UPEC).

Una encuesta aplicada a 36 directivos, 21 directores y 15 miembros de consejos de dirección, arrojó que el 28% de ellos no había tenido experiencia de superación en el periodo comprendido entre 2012 y 2016, mientras que 23 cuadros calificaron como “escasos” los cursos de formación recibidos. En la mayoría de las experiencias, además, prevalecieron capacitaciones indicadas y no autogestionadas por los propios directivos, a partir de la identificación de sus necesidades particulares.

Conocimientos sobre Gestión y Administración de medios resaltan entre los más demandados por los cuadros, pero no suelen ser incluidos en la preparación que reciben. La gráfica siguiente representa las evaluaciones que ellos mismos tienen en torno a su capacidad para liderar procesos de dirección de la prensa imprescindibles dentro de los escenarios actuales.

**Figura No. 5: Preparación de los directivos por áreas**



Fuente: Elaboración propia del autor a partir de encuestas.

#### **4. Gestión de la dirección de la prensa cubana**

En correspondencia con los diferentes momentos de la gestión estratégica enunciados antes, se analizarán ahora rasgos distintivos de la planificación, la organización, la dirección y el control de los procesos en dos periódicos nacionales del sistema de medios cubano.

La **Planificación** supone la generación de dinámicas grupales que favorezcan la creación y estimulen la construcción de un consenso sobre los rumbos de la organización entre todos sus miembros.

El establecimiento de la misión, la visión y los objetivos estratégicos tiene una centralidad indiscutible como parte de la planificación.

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

Desde el momento en que estos aspectos constituyen una guía para formular estrategias, deben ser conocidos y asimilados por la mayor cantidad de miembros posible de la organización

De un total de 36 directivos encuestados, 25 declararon conocer elementos de gestión estratégica. A la hora de identificar los prioritarios, mencionaron:

- a) **\_8\*** la acción y efecto por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas.
- b) **\_18\*** aclarar y traducir la visión y la estrategia de forma tal que sea clara para todos.
- c) **\_6** el rediseño total de los procesos del medio.
- d) **\_8** el énfasis en los procesos fundamentales utilizados para producir o diseñar un producto o servicio.
- e) **\_10\*** el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la organización dentro del entramado mediático.
- f) **\_7** el conocimiento acerca del entorno organizacional.

Fueron marcadas con asterisco las respuestas a, b y e, que constituyen conceptos de gestión estratégica de acuerdo con los autores analizados [3]. Bajo esta lógica fueron tabuladas 36 respuestas aceptadas de un total de 57. El resultado denota un considerable grado de familiarización de los directivos con la temática, que, sin embargo, no parece revertirse en ejercicios concretos aplicados a la labor de mando.

Al analizar la forma en que los cuadros estructuran el trabajo y definen los objetivos de desarrollo institucional, es posible identificar disfuncionalidades. Existe un predominio de la ausencia de

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

proyecciones de objetivos a largo plazo y cierta tendencia a alimentarse del empirismo y/o la espontaneidad.

Un factor desencadenante del escenario anterior podría relacionarse con la ausencia —casi absoluta en las instituciones mediáticas nacionales estudiadas— de uno de los componentes de la estructura organizativa propuesta por Mintzberg (1985), la Tecnoestructura, entendida como el “conjunto de profesionales dedicados al estudio y reforma de los modos de estandarizar y regular el comportamiento de la organización y de sus miembros”.

La utilidad que ella podría significar para la gestión de los medios de prensa salta a la vista en la definición de Ponjuán (1998): “Son grupos de personas fuera de la línea o jerarquía, que se preocupan de estandarizar o normalizar procesos de trabajo. Sirven a la organización afectando el trabajo de otros. Están fuera de la corriente de trabajo operacional, pueden diseñarla, planearla, cambiarla o entrenar al personal para que lo haga”.

En las respuestas sobre la existencia de indicadores de desarrollo para los próximos 5 años, se puede apreciar una fuerte tendencia a que estos sean solo de dominio de los directivos principales, puesto que no están formalmente establecidos.

Cuando se preguntó sobre las causas del desconocimiento de tales indicadores entre el resto de los miembros de la organización, estas fueron algunas de las respuestas obtenidas. Aparecen desglosadas entre directivos de primer nivel, y luego consejos de dirección, periodistas y trabajadores de cada uno de los órganos de prensa analizados.

**Directivos**

1. Requieren de una renovación.

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

2. Están diseñados solo para un año en los objetivos de trabajo anual.
3. No se han hecho.
4. Se trabaja en ello pero no están terminados.
5. Dependen de los recursos económicos, los cuales son escasos.
6. Están por formularse.
7. Inestabilidad de los cuadros.
8. Estado constructivo crítico.
9. Carencia de cultura en materia de modelos de gestión y estrategias.

**Medio nacional 1**

**Consejo de Dirección:**

1. Al menos yo no los conozco. Los análisis se hacen de forma anual. Aunque llevo menos de 3 años acá, quizás los establecieron cuando no estaba.
2. Existen planes para tratar de subvertir el deterioro material y la fuga de profesionales, pero todos dependen de factores externos que pueden cambiar de un día a otro.
3. Aunque en el consejo de dirección se han discutido algunos temas en cuanto a los recursos humanos e infraestructura, ninguno de esos indicadores dependen del periódico o de su dirección, claramente no hay nada definido, certero, seguro.
4. Hay proyecciones de indicadores de desarrollo que no dependen netamente del periódico.

**Periodistas y trabajadores**

1. No conozco que se trace una proyección en ese plazo.
2. Los indicadores de desarrollo del medio están subordinados a los objetivos y posibilidades del órgano al cual pertenecemos



**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

por lo cual resulta muy complejo establecer una protección real y objetiva. No obstante pueden existir y yo no conocerlos.

3. Desconozco la existencia de estos indicadores.
4. De eso no se habla.

**Medio nacional 2**

**Consejo de Dirección**

1. Se adolece de una visión estratégica en ese alcance.
2. No existe una proyección de trabajo a largo plazo, se hace énfasis en lo circunstancial.
3. No se construye. Se tiene una proyección demasiado general, poco estructurada, atendiendo a las condiciones concretas del medio.

**Periodistas y trabajadores**

1. No conozco que se trace una proyección en ese plazo.
2. Nunca he escuchado hablar de Indicadores de desarrollo.
3. No conozco que se cumpla con ninguna planificación ni siquiera anual.

Respuestas similares tuvieron los encuestados cuando les correspondió referirse a la existencia de un ejercicio de proyección estratégica que identificara las fortalezas y debilidades de la institución, así como las amenazas y oportunidades del contexto actual cubano.

Del total (42) de miembros de consejos de dirección, trabajadores y periodistas encuestados, un bajo 19 por ciento respondió de manera positiva. De nuevo resulta apreciable un divorcio entre las consideraciones de los directores de los medios nacionales (el 86%

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

conocía de una matriz DAFO) y el resto de los trabajadores de ambos órganos de prensa.

La poca correspondencia entre las opiniones de los principales actores de mando y sus subordinados, podría tener que ver con que las proyecciones de trabajo no se estructuran a largo plazo formalmente, ni se estimulan mecanismos de socialización que incluyan la participación de los trabajadores a todos los niveles. La necesidad – heredada de la Teoría de las decisiones- de comprender a la organización como un ente informacional, vuelve a emerger como una demanda para articular, mediante sistemas de información y comunicación eficientes, a los diferentes actores.

**Dirección y control**

Es en este momento de la gestión donde, en un estado ideal, corresponde la ejecución y el seguimiento a las acciones estratégicamente programadas para conseguir las metas colectivas inmediatas y a largo plazo. Además, tienen mucha más centralidad las personas responsabilizadas de ejercer influencia y conseguir la participación del resto de los miembros de un colectivo.

Al integrar los estilos de liderazgo analizados por varios teóricos podría proponerse una clasificación que incluye el enfoque autocrático (centralización del poder), participativo (se determinan las metas y objetivos de la organización colectivamente), centrado en las tareas (prioriza la productividad, a contrapelo de las relaciones interpersonales), transaccional (se recompensa o sanciona a los trabajadores en dependencia de su rendimiento), transformacional (concentrado en el papel del líder como agente de cambio), burocrático (actuar según las reglas, rigurosamente), natural (reconocimiento de la autoridad del líder) y liberal (libertad relativa de los diferentes niveles de dirección en la toma de decisiones).

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

De un universo de 63 encuestados, abarcador no solo de los directores, sino también de periodistas y trabajadores, la caracterización de los estilos de dirección de la prensa nacional arrojó los datos siguientes:

**Indicadores más altos:**

1. Orientado a la tareas: **7.4** (realización exitosa de la tarea y no de sus relaciones afectivas).
2. Burocrático: **6.8** (Siguen las reglas rigurosamente).
3. Natural: **6** (reconocimiento por parte del grupo).
4. Autoritario: **5.8** (centralización absoluta del poder).
5. Orientado a las personas: **5.8** (la atención primaria al establecimiento y desarrollo de buenas relaciones).

**Indicadores más bajos:**

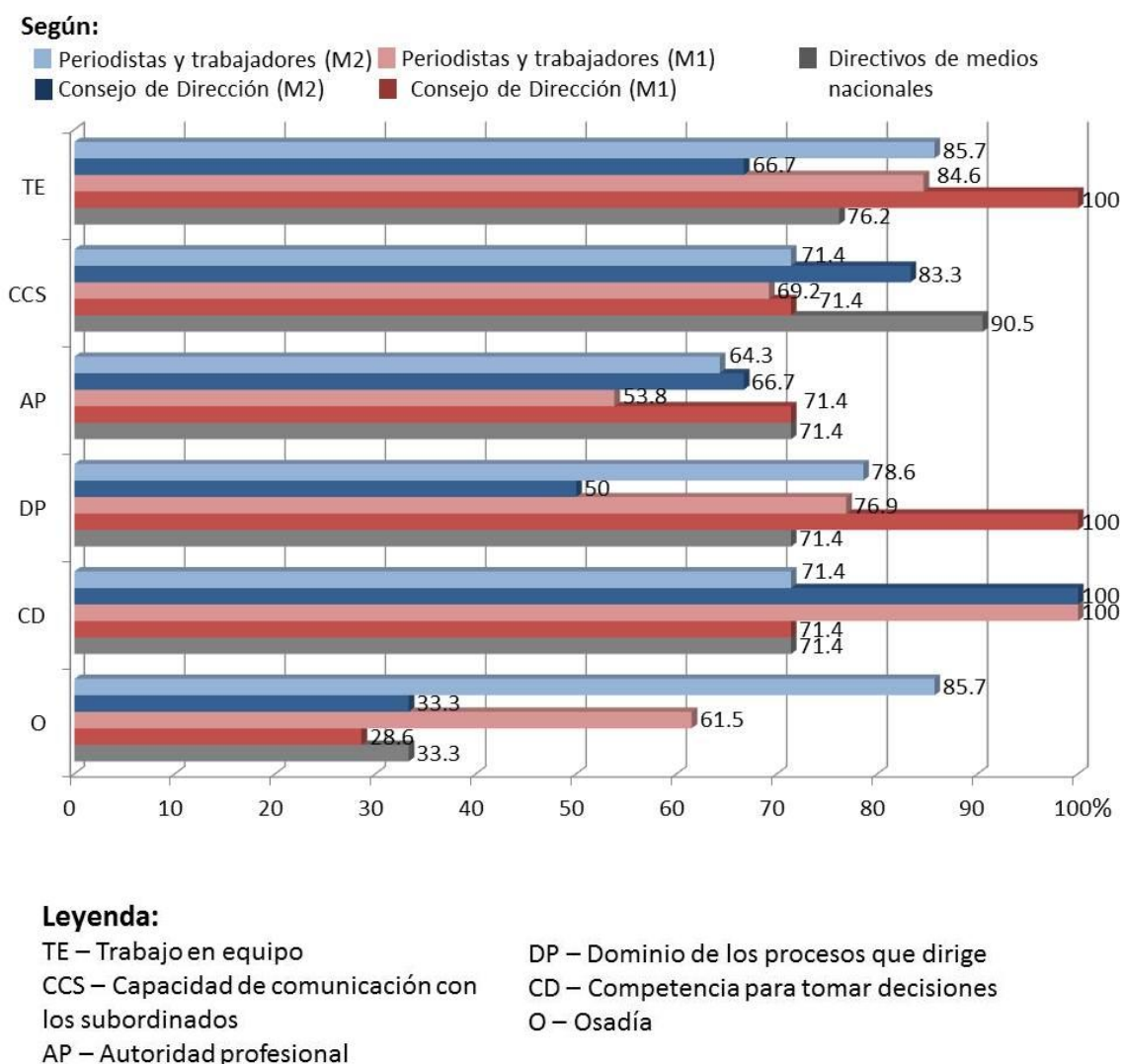
1. Liberal: **3.6** (libertad en el desarrollo de las actividades y toma de decisiones).
2. Transformacional: **5.2** (líder como un agente del cambio).
3. Transaccional: **5.4** (esfuerzo/recompensa).
4. Carismático: **5.5** (cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas).
5. Democrático: **5.7** (comparte las funciones de dirección con los miembros).

Puede apreciarse fácilmente, como regla, el contraste entre los métodos que tienden a la dirección centralizada (indicadores más altos), respecto a aquellos que ponen énfasis en un proceso colectivo de toma de decisiones (indicadores más bajos). Los resultados anteriores parecen consecuentes con otro contraste: la diferencia entre el deber ser y el ser de las cualidades que caracterizan a los directores de medios (Figuras No. 6 y No. 7). Nótese que, aunque el trabajo en equipo y la capacidad de comunicación con los

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

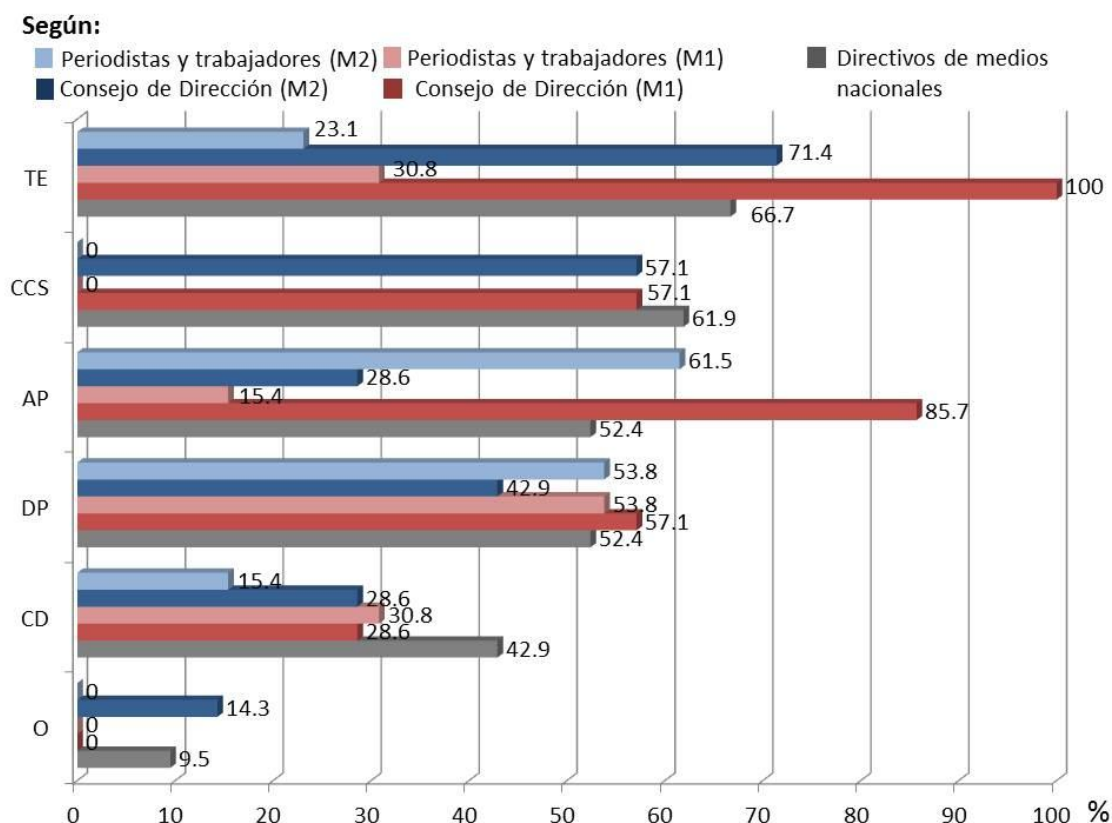
subordinados son competencias altamente apreciadas por los entrevistados, tanto periodistas como trabajadores les otorgan un bajo porcentaje de evaluación en la práctica profesional concreta. Cualidades como osadía, dominio de los procesos que se dirigen y capacidad para tomar decisiones, figuran igualmente entre los indicadores de más bajo índice, a juzgar por los datos procesados.

**Figura No. 6: Cualidades que debieran caracterizar a los directores de medios**



Fuente: Elaboración propia del autor a partir de encuestas.

**Figura No. 7: Cualidades que caracterizan a los directivos de medios**



**Leyenda:**

TE – Trabajo en equipo

CCS – Capacidad de comunicación con los subordinados

AP – Autoridad profesional

DP – Dominio de los procesos que dirige

CD – Competencia para tomar decisiones

O – Osadía

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de encuestas.

Por último, se indagó sobre los mecanismos de control establecidos por los directivos para darle seguimiento a las metas y objetivos establecidos en las dos organizaciones estudiadas. Se comprobó que la mayoría de los instrumentos disponibles se concentran en la evaluación de los contenidos, y que se limitan generalmente a periodos cortos, desestimando una evaluación a más largo plazo y más propensa a conectar el comportamiento de los individuos con el desarrollo organizacional. Nuevamente llama la atención que los

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

propios periodistas identifican recurrentemente en las formas de evaluación de su desempeño una “falta de proyección estratégica”.

Un resumen de las opiniones sobre la eficacia de los mecanismos de evaluación de la calidad establecidos para la producción de contenidos, arrojaría como preponderantes estos criterios:

1. Son muy subjetivos y no siempre se premian los mejores trabajos.
2. No tengo conocimiento de cómo funciona el mecanismo.
3. Es un buen modo de estímulo.
4. Permite conocer la opinión de los lectores.
5. Son muy formales y esquemáticos y no se exponen con claridad las vías para lograr los objetivos.
6. Deberían existir variables e indicadores para medir la calidad del producto y eso está faltando en algunos medios de prensa.
7. Son eficientes más no suficientes.
8. Los mecanismos de estimulación no satisfacen a los periodistas y ante la situación económica no tienen efectos importantes.
9. No es efectiva ni se comunica a todos los periodistas.
10. Son necesarios pero deben establecerse otros mecanismos que sean más incluyentes y donde participen con mayor incidencia los periodistas.
11. No son todo lo eficaces y eficientes que deberían.
12. Permite reconocer el trabajo realizado. Estimula a los trabajadores para esforzarse más en lo que se hace.
13. Eficaces, lo que el principal factor en contra son los bajos salarios.
14. Estimula la superación.
15. Logra satisfacer el diarismo y el año de trabajo, pero le falta apuntar más lejos.

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

16. Aún es insuficiente. Falta una mirada y un relación más integrada de estos procesos.
17. No son todo lo efectivos que deberían.
18. No permiten una proyección estratégica del trabajo.
19. La estimulación contribuye a que el trabajo se desarrolle con una mayor calidad, pero la evaluación de desarrollo anual no es efectiva.

**5. Un punto de llegada... o más bien varios puntos de partida**

¿Hacia dónde debieran avanzar las relaciones ideales entre regulación y autorregulación en la prensa cubana? Directivos de medios y de la propia Unión de Periodistas de Cuba opinan:

- *Hay que probar, y si sale mal que se cambie el director. Pero no podemos estar toda la vida pensando que no podemos hacer las cosas, porque entonces nunca las vamos a hacer.*
- *El Partido conduce políticamente la sociedad y tiene la responsabilidad de practicar, renovar, reproducir creativamente sus maneras de hacer ideología, y asegurarse que esas maneras tienen una expresión pública en la prensa. Una pregunta impostergable para nosotros es cómo deberíamos articular de manera ideal la relación entre el Partido y la prensa a las alturas de 2016*
- *Una de las etapas más espléndidas de la relación entre la dirección revolucionaria del país y los medios fue mientras Jorge Enrique Mendoza era director de Granma. Fidel, Montané, Piñeiro, Celia, o los ministros iban casi todos los días y a veces hasta cambiaban la plana del periódico, desde la complicidad y la conversación con los periodistas.*
- *Hay que respetar al personal, porque esa señal de pensamiento hace que la gente asuma, junto a su jefe, los riesgos y el gran*

*reto de conseguir la comunicación de un modo no forzado, sino natural y revolucionario.*

- No lo veo como una cuestión de tener sensibilidad hacia el sector, porque mientras lo veamos así, seguiremos pensando que alguien desde afuera nos dirige y tiene que tener sensibilidad por nuestros problemas y comprarnos los carros. Debemos tener una autonomía real en los medios en todos los aspectos desde el punto de vista administrativo.*
- No encontramos el nicho del cual beneficiarnos desde el punto de vista económico. En la televisión, hemos presentado proyectos de publicidad, para vender servicios, hacerles la competencia a los emprendedores particulares y en general, buscar otros modos de ingresar.*
- Hoy, en la práctica, no creo que ningún medio esté en condiciones de asumir por sí mismo todas las necesidades que tiene. Hoy estamos proponiendo un esquema que comience gradualmente —como ha pasado en algunas empresas— en un sistema presupuestado con autonomía: usted recibe una parte del presupuesto y la otra parte de lo que necesita la gestiona autónomamente: recibiendo financiamiento de actividades que usted pueda realizar.*
- Lo ideal es que la elección del director sea el resultado de un lugar en el que funcione la política de cuadros y la gente vaya poco a poco asumiendo responsabilidades mayores, se vaya preparando y al final, cuando hay que sustituir al director, sale del propio colectivo de dirección, de la reserva.*
- Es necesaria una política de comunicación que deje definidos los espacios que están poco claros, y en la que el directivo del medio de prensa encuentre las herramientas para hacer un periodismo más capaz. Además, se requiere de una política*



*salarial diferente a la de hoy y en la que el medio que mejores resultados tenga, obtenga un beneficio por ello.*

- *En la actualidad, un jefe empieza en una escala menor y ya está rodeado de estilos de dirección que son viejísimos y no tienen nada que ver con las técnicas de gerencia. Por ejemplo, en el mundo ya no se usa la idea de medio de prensa, sino de empresas mediáticas.*

Es apreciable que la mayoría de las respuestas apuntan a la necesidad de generar las condiciones para potenciar que los directores tomen decisiones con autonomía. Dicho proceso no debiera ceñirse solo al ámbito editorial, sino que urge extenderlo también, a juzgar por los entrevistados, a la gestión administrativa.

Varios resultados de esta investigación, sin embargo, identifican obstáculos para llevar a vías de hecho el propósito anterior, no solo los referidos a prácticas excesivas de regulación externa a los medios, sino otros relacionados con la preparación de los directores, con las culturas organizacionales, y, en general, con una débil presencia de enfoques de proyección estratégica dentro del funcionamiento de las instituciones mediáticas.

Aunque no es una situación homogénea en todas las provincias ni en todos los medios, muchos de los directivos de los órganos de prensa se caracterizan por un grado desigual de profesionalización, así como por insuficientes conocimientos sobre gestión y uso de las TICs como plataformas transversales al desarrollo organizacional.

La gestión de los directivos suele realizarse sobre bases empíricas y espontáneas. Si bien es posible establecer puentes entre lo que es y el deber ser, esta relación es limitada puesto que no abunda una proyección de trabajo con respecto a los 4 momentos principales de la gestión: planificación, organización, control y dirección.

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

La mirada a futuro demandada como parte de la proyección estratégica se realiza muchas veces de manera abstracta, sin indicadores precisos, y sin estrategias de comunicación para que los subordinados conozcan los objetivos de la organización a mediano y largo plazo, más allá de los encargos diarios.

A juzgar por las opiniones prevalecientes entre 63 encuestados —de ellos 36 directivos que formaron parte de diferentes maneras de este estudio— y la observación participante en dos órganos de prensa nacionales, la dirección de los medios está lejos aún de concebirse como sistema. Parece recomendable generar los ambientes, procedimientos y recursos humanos que puedan articular los ciclos de trabajo y evaluarlos, algo similar a lo que, desde la teoría, se conoce como tecnoestructura.

Igualmente son poco conocidos los métodos y herramientas asociados a la gestión estratégica y prácticamente nula es la aplicación de estos en las prácticas periodísticas cotidianas. Acciones de capacitación intensivas sobre estos tópicos, y otros relacionados con el desarrollo de redacciones integradas, el trabajo en las redes sociales y la comunicación organizacional, favorecerían un movimiento de cambio que, por lo menos, es reconocido por muchos directivos como una necesidad impostergable y empieza a constituirse, aún de manera incipiente, en una vocación de emprendimiento:

- *Todo esto conlleva un cambio completo en la mentalidad: ¿Cómo buscarle ingresos al medio? ¿Cómo modernizar al medio? ¿Cómo usar las nuevas tecnologías en función de que el medio tenga cada vez más impacto en el público?*
- *El tener documentos estratégicos se ha convertido en parte de la gestión de trabajo de nuestro centro. Desde que los recién graduados llegan se les introduce en una dinámica organizada y*

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

*eso nos ha dado muy buenos resultados. Es muy difícil que un trabajador no sepa cuál es nuestro perfil o nuestra carta de estilo.*

- *Lo que nos mata todos los días es no saber lo que está ocurriendo en el mundo, porque no tienes ni siquiera una gente que puedas dedicar a la información y el desarrollo, que investigue y organice. Eso urge para nosotros.*
- *Mi filosofía como directivo de prensa es que cualquier cosa es posible. Nosotros tenemos un estudio de televisión en desarrollo. El periódico tiene que llegar a ser un multimedio, aunque a veces ni yo mismo sepa todo lo que implica, pero tenemos que ser más que el periódico de cientos de miles de ediciones cada mañana.*

**5. Referencias bibliográficas**

Alonso, M. M., & Saladrigas, H. (2000). *Para investigar en comunicación social. Guía didáctica*. La Habana: Pablo de la Torriente.

Amat, J. M. (1996). *El control de gestión: Una perspectiva de la dirección*. Barcelona: Gestión 2000.

Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nueva York: McGraw-Hill.

Arango, A. (1997). Manuel Pérez o el ejercicio de la memoria. *La Gaceta de Cuba*(5).

Argüelles, L. (2011). *Confidencias de un gremio. La contribución de la UPEC a la profesionalización del campo periodístico en Cuba (1963-2008)*. Tesis de pregrado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

- Bales, R., & Slater, P. (1956). Role differentiation in small decision making groups. En P. T. & R. Bales, *Socialization and Interaction Process*. Londres: Routledge and Kogan Paul.
- Bales, R., & Slater, P. (1956). Role differentiation in small decision making groups. En T. Parsons, & R. Bales, *Socialization and Interaction Process*. Londres: Routledge and Kogan Paul.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Batista, J. (2013). *Por una prensa al derecho*. Tesis de pregrado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.
- Blanchard, K., & Peale, N. V. (1990). *El poder ético del directivo*. Barcelona: Grijalvo.
- Castro, F. (1987). Palabras a los intelectuales. En G. Fernández, *Pensamiento y políticas culturales cubanas* (Vol. II). La Habana: Pueblo y Educación.
- Castro, R. (1980). Discurso clausura del IV Congreso de la Unión de Periodistas de Cuba. En *Memorias del IV Congreso de la Unión de Periodistas de Cuba*. La Habana: Editora Política.
- Castro, R. (2011). *Discurso de clausura del VI Congreso del Partido*. Recuperado de: [www.cubadebate.cu/noticias/2011/04/19/texto-integro-del-discurso-de-raul-en-las-conclusiones-del-congreso-del-pcc/](http://www.cubadebate.cu/noticias/2011/04/19/texto-integro-del-discurso-de-raul-en-las-conclusiones-del-congreso-del-pcc/).
- Castro, R. (2012). *Discurso en la Clausura de la Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba (PCC)*. Recuperado de: <http://www.granma.cu/discursos-raul/2012-01-29/lo-que-nos-corresponde-es-promover-la-mayor-democracia-en-nuestra-sociedad-empezando-por-dar-el-ejemplo-dentro-de-las-filas-del-partido>

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise* Cambridge. Cambridge: M.I.T. Press.

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

(2008). *Constitución de la República de Cuba*. Santa Clara: Pueblo y Educación.

Contreras, F., & Barbosa, D. (2013). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional*. Recuperado de: <http://revistavirtual.ucn>.

Díaz, O., & Medina, C. (2009). *La imagen de lo posible: esbozo de los ochenta. Un acercamiento a la política informativa para temas nacionales en los periódicos Granma y Juventud Rebelde*. Tesis de Pregrado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

Díaz-Canel, M. (julio de 2013). *Discurso en la Clausura del IX Congreso de la Unión de Periodistas Cuba*. Recuperado de: [www.cubaperiodistas.cu/noticias/agosto13/06/01.htm](http://www.cubaperiodistas.cu/noticias/agosto13/06/01.htm).

*Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española*. (s.f.). Recuperado de: <http://www.rae.es/rae.html>.

Dictamen de la Comisión No.2: Trabajo Político e Ideológico en la I Conferencia Nacional del Partido. (1 de febrero de 2012). *Granma*, pp. 5.

Díez, C. (2002). *Administración de unidades informativas*. Madrid: TREA, S.L.

(2011). *Documentos VI Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editorial Política del Partido Comunista de Cuba.

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

- Dorticós, O. (2008). *Discurso de clausura del I Congreso de la Unión de Periodistas de Cuba*. En Centro de Información para la Prensa (CIP), La Habana, Cuba.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Elizalde, R. M. (2013). *Encuesta realizada en 140 medios del subsistema de los Medios de Comunicación Masiva del país, a partir de los datos aportados por las delegaciones de base de la UPEC*. La Habana.
- Elizalde, R. M. (2013). *La glasnost: paradoja en la era de la web 3.0*. Recuperado de: <http://www.temas.cult.cu/revistas/74/03%20elizalde.pdf>.
- Elizalde, R. M. (2014). *El consenso de lo posible. Principios para una política de comunicación social desde la perspectiva de los periodistas cubanos*. Tesis de doctorado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.
- Elizalde, R. M. (2015). *Estudio comparado de los resultados de las Encuestas realizadas a partir de los datos aportados por las delegaciones de base de la UPEC, con indicadores del Sistema de MCM en Cuba en el 2013 y 2014*. IV Pleno Ampliado del Comité , La Habana.
- Elizalde, R. M. (2015). *Revolución Digital y Derecho de Acceso. Nuevos horizontes para la política de telecomunicaciones. ICOM 2015*. La Habana.
- Etzioni, A. (1965). Dual Leadership in complex organisations. *American Sociological review*(30), 688-698.
- Fernández, C. (1991). *La comunicación en las Organizaciones*. México D.F.: Trillas S.A.

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

Garcés, R. (2013). *Siete tesis sobre la prensa cubana*. Recuperado de: [www.trabajadores.cu/20130716/siete-tesis-sobre-la-prensa-cubana](http://www.trabajadores.cu/20130716/siete-tesis-sobre-la-prensa-cubana).

García Luis, J. (2002). *Géneros de opinión*. La Habana: Pablo de la Torriente.

García Luis, J. (2004). *La regulación de la prensa en Cuba: referentes morales y deontológicos*. Tesis de Doctorado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

García Luis, J. (2013). La regulación de la prensa en Cuba: referentes morales y deontológicos. *Temas*(74), 82-90.

García Luis, J. (2013). *Revolución, socialismo, periodismo. La prensa y los periodistas cubanos ante el siglo XXI*. La Habana: Pablo de la Torriente.

Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid: La Muralla.

Guanche, J. C. (2003). *Tensiones históricas del campo político-cultural: la polémica Alfredo Guevara-Blas Roca*. La Habana: Letras Cubanas.

Hall, R. H. (1996). *Organizaciones. Estructuras, procesos y resultados*. México D. F.: Prentice-Hall.

Hart, A. (2008). *Discurso en el III Congreso de la Unión de Periodistas de Cuba*. En Centro de Información para la Prensa (CIP), La Habana.

Heredia, R. D. (1995). *Dirección Integrada de Proyectos*. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

- Hernández, B. R. (2015). *Cuba en Granma y Trabajadores a través de los Estilos y Géneros*. Tesis de pregrado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.
- Hofer, C., & Schendel, D. (1971). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Publishing.
- (1980). *II Congreso. Tesis y Resoluciones. Sobre los medios de difusión masiva*. La Habana: Editora Política del Partido Comunista de Cuba.
- Infante, L. E. (16 de abril de 2014). *Veo señales de que el cambio en la prensa es consistente*. Recuperado de: [www.cubaperiodistas.cu](http://www.cubaperiodistas.cu).
- (2011). *Informe Central al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba*. La Habana: Editora Política del Partido Comunista de Cuba.
- Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. México D.F.: Pearson Education.
- Learned, E., Christensen, R. C., Andrews, K., & Guth, W. (1969). *Business Policy: Test and Cases*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- León, M., Dueñas, A., Ponjuán, G., & Villardefrancos, M. (2004). *Principios de gestión. Selección de lecturas*. La Habana: Félix Varela.
- Lupano, M., & Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación*. Recuperado de: [www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf](http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico6/6Psico%2008.pdf).
- Marrero, J. (1999). *Dos siglos de periodismo en Cuba*. La Habana: Pablo de la Torriente.



**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

Marrero, J. (2005). *Congresos de Periodistas*. La Habana: Unión de Periodistas de Cuba.

Marrero, J., Vera, E., & Pavón, R. (2004). *El periodismo en la Revolución Cubana. Cuando la verdad se resiste a morir*. Recuperado de: <http://www.cubaperiodistas.cu/index.php/el-periodismo-en-la-revolucion-cuba>

Martínez, A. y Almaguer, M. (2001). *Gestión del Conocimiento: ¿Réquiem por la Gestión de información?*. Tesis de pregrado no publicada, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

Martínez, F. (2001). *El corrimiento hacia el rojo*. La Habana : Letras Cubanas.

Martínez, F. (2010). *Si breve...* La Habana: Letras Cubanas.

Martínez, Y., & Polanco, Y. (2006). *La comunicación pública en Cuba en la primera década del noventa. Una aproximación al sistema de Comunicación Institucional entre 1990-1996*. Tesis de pregrado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

Medina, R. E. (2014). *Escribir la reforma. Mediación socioprofesional en el proceso de producción periodística sobre la Actualización del modelo económico cubano en Juventud Rebelde*. Tesis de pregrado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

Menéndez, A. M. (2013). *Conversar con la televisión. Desarrollo de una estrategia para la inserción de la web del Sistema Informativo de la Televisión Cubana en redes sociales*. Tesis de pregrado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(7), 257-272.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives. Designing effective organizations*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Morales, E. (2013). *Propuestas para una refundación de la prensa cubana*. Recuperado de: [http://www.espaciolaical.org/contens/33/ind\\_main33.html/](http://www.espaciolaical.org/contens/33/ind_main33.html/)
- (2007). *Orientaciones del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba para incrementar la eficacia informativa en los medios de comunicación masiva en el país*. La Habana: Editora Política del Partido Comunista de Cuba.
- (1984). *Orientaciones del Buró Político para elevar la eficiencia informativa de los órganos de difusión masiva del país*. La Habana: Editora Política del Partido Comunista de Cuba.
- Ortega, G. (1989). *La coletilla. Una batalla por la libertad de expresión*. La Habana: Editorial Política.
- PCC. (1976). *I Congreso. Tesis y Resoluciones*. La Habana: Editora Política del Partido Comunista de Cuba.
- PCC. (2011). *Informe Central al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba presentado por Raúl Castro*. Recuperado de: <http://www.cubadebate.cu/wpcontent/uploads/2011/04/documentosvicong>.
- Pérez, A. (1998). De Identidades y Organizaciones. *Prisma*(10).
- Pogolotti, G. (2006). *Polémicas culturales de los 60*. La Habana: Letras Cubanas.

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

- Ponjuán, G. (1998). *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago de Chile: CECAPI.
- (2012). *Primera Conferencia Nacional del Partido Comunista de Cuba. Proyecto Documento base*. La Habana: Editora Política del Partido Comunista de Cuba.
- Ramírez, M., Rodríguez-Pérez, A., & Rodríguez-González, A. (2004). Efectividad de la categorización cruzada mínima sobre la reducción del sesgo intergrupar. *Boletín de Psicología*(82), 65-75.
- Recio, M. (2006). *Periodismo digital. El límite de lo posible*. La Habana: Pablo de la Torriente.
- Rementería, J. A. (2008). *Políticas Bibliotecarias: análisis y diagnóstico de las bibliotecas chilenas*. Santiago de Chile : Editorial Universidad Bolivariana.
- Ricardo, R. (2000). *La verdad útil*. Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.
- Rodríguez, A. (2005). *El milagro del cacharreo cotidiano. Acercamiento a la historia del periodismo digital cubano*. Tesis de pregrado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.
- Rodríguez, A. (2012). *Artesanías de sentidos. Acercamiento a las concepciones sobre las prácticas emergentes de ciudadanía en plataformas de comunicación en red* . Tesis de Maestría, Facultad de Comunicación, Universidad de la Habana, Cuba.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Málaga: Aljibe.

**ITINERARIOS DE INVESTIGACIÓN**

- Rozo, S., & Abaunza, M. (2010). *Liderazgo transaccional y transformacional*. Recuperado de: [http://www.enfermeria.unal.edu.co/revista/articulos/xxviii2\\_6.pdf](http://www.enfermeria.unal.edu.co/revista/articulos/xxviii2_6.pdf).
- Ruiz, J. M. (2004). *Dirección y gestión educativa*. Medellín: Colección Medellín.
- Salazar, S. (2006). *La libertad de prensa: formaciones sociales y medios de comunicación*. Tesis de pregrado, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana, Cuba.
- Sandoval, C. (1996). *Investigación cualitativa. Programa de Especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social*. Santa Fe de Bogotá: ICFES.
- (1979). *Sobre el fortalecimiento del ejercicio de la crítica en los medios de difusión masiva*. La Habana: Editora Política del Partido Comunista de Cuba.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México D.F.: Prentice-Hall.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación Organizacional. Selección de Lecturas*. La Habana: Félix Varela.
- UPEC. (1986). *El periodismo en Cuba: Situación actual y perspectivas*. La Habana, Cuba.
- UPEC. (2013). *Dictamen del grupo de trabajo sobre los directivos de la prensa*. La Habana, Cuba.
- UPEC. (2014). *Anteproyecto para experimento de modelo de prensa en Cuba*. La Habana, Cuba.
- Varela, H. (2010). *Liderazgo transaccional vs Liderazgo Transformacional*. Recuperado de:

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/785903/TablacomparativaLiderazgo-Transaccional-vs-Liderazgo-Transformacional.html>.

Von, J., & Morgenstern, O. (Theory of Games and Economic Behavior.). 1947. Nueva Jersey: Prince Princeton University Press.

Weber, M. (1983). *Economía y sociedad*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.

White, R., & Lippitt, R. (1997). Conducta del líder y reacción del miembro en tres climas sociales. En D. Cartwright, & A. Zander, *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. México D. F.: Trillas.

## **6. Notas**

[1] En lo adelante, las frases citadas en cursiva se corresponden con entrevistas y grupos de discusión efectuados con directivos de medios nacionales.

[2] Los gráficos utilizados fueron elaborados con la información obtenida de las encuestas aplicadas a directivos de medios nacionales (21) y a periodistas, trabajadores (27) y miembros de los consejos de dirección (15) de dos medios nacionales.

[3] (Andrews y Guth, 1969); (Hofer, C. y D. Schendel, 1971); (Mintzberg y Waters, 1985).