

Evaluación de la gestión de la calidad en el periódico *¡Ahora!*, de Holguín, Cuba

Quality Management Assessment in *Ahora!* Newspaper, Holguín Province,
Cuba

MSc. Froilán Alexander Parra Suárez^{1*}

Dra. C. Maira Rosario Moreno Pino²

¹Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín *Oscar Lucero Moya*,
Holguín, Cuba

²Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín *Oscar Lucero Moya*,
Holguín, Cuba

*Autor para la correspondencia fparra@uho.edu.cu

RESUMEN

Se evaluó la gestión de la calidad en el periódico *¡Ahora!*, de Holguín, Cuba, mediante la aplicación de un procedimiento, validado aquí, el cual permite determinar los procesos y evaluar los principales indicadores del desempeño, así como identificar los factores que limitan la gestión de la calidad y proponer las estrategias de mejora correspondientes. Se utilizaron técnicas y herramientas como la entrevista,

observación, revisión de documentos, tormentas de ideas, encuestas y modelación matemática de los indicadores. Esto permite la evaluación de la gestión de la calidad en el periódico, la cual será más eficaz en la medida que se gestione eficazmente el talento humano y los recursos, sustentados por un adecuado sistema documental. El aporte principal de la investigación radica en la evaluación de la gestión de la calidad mediante el procedimiento desarrollado a tal efecto y que, además, sirve de referencia para evaluar los restantes procesos en este medio de difusión masiva.

Palabras clave: gestión de la calidad; control; gestión por procesos; evaluación; mejora; prensa periódica.

ABSTRACT

Quality management was assessed in Holguín's *Ahora!* Newspaper, in Cuba. The evaluation procedure was validated in the province, and it allows process determination and evaluation of the main performance indicators. Besides, it enables identification of factors that hinder quality management, and recommends improvement strategies accordingly. Some of the techniques and tools utilized were interview, observation, documentary review, brainstorming, surveys, and mathematical modeling of indicators. With this procedure, quality management assessment will be more effective in the newspaper, in terms of human and material resources management based on a proper documentary system. The main contribution of this research was a procedure devised to assess quality, which can be used to evaluate the other processes that take place in the newspaper.

Key words: quality management; control; process management; assessment; improvement; press.

Recibido: 30/11/2017

Aceptado: 13/04/2018

Introducción

La actualización del modelo económico cubano ha colocado de relieve la necesidad de elevar la calidad en la prensa cubana. Al respecto, en el informe central del IX Congreso de la Unión de Periodistas de Cuba, se destaca la necesidad de "... potenciar la calidad del trabajo colectivo, un alto nivel de competencia profesional...", al tiempo que señala críticamente cómo "... la calidad del periodismo se ha resentido de manera notable, hecho en el que influyen tres factores fundamentales: los recursos humanos, los recursos materiales y las mediaciones externas" Moltó (2013, pp. 26-27).

Lograr mayor calidad del producto informativo de los periódicos permitirá llevar a vías de hecho la política trazada por el Partido Comunista de Cuba, en los objetivos de trabajo aprobados en la I Conferencia Nacional, en particular el objetivo No. 71, que precisa: "Garantizar que los medios de comunicación masiva se apoyen en criterios y estudios científicos..." PCC (2012).

En este sentido, en la Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021, se destaca la necesidad de elevar la eficacia y calidad de los medios de comunicación masiva, específicamente en los lineamientos 117 y 208 PCC (2017). En este marco, como parte de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, se ratifica la decisión de aumentar sustancialmente los niveles de eficacia, eficiencia y competitividad en todas las esferas de la economía, haciendo énfasis en la calidad PCC (2017).

El Periódico *¡Ahora!* se fundó el 19 de noviembre de 1962 en la provincia de Holguín, Cuba. Es una institución de comunicación–información integrante del subsistema de medios de la prensa escrita del país. Cuenta con personalidad jurídica propia, comparte también funciones de comunicación, información, movilización, educación en valores, formación, concientización y de organización social.

Aunque existe un interés creciente en la actualidad, la búsqueda bibliográfica revela que la mayoría de los análisis de la calidad en el periodismo se enfocan al resultado del trabajo del periodista, con el empleo eficaz de un género de prensa determinado (comentario, artículo, crónica, reportaje, entrevista, etc.) (Gutiérrez, 2006); las mediaciones internas en cada medio de prensa (Carro, (2010; Diz, 2011); o la evaluación del producto periodístico audiovisual desde la perspectiva del productor (Rodríguez, Bao y Velázquez, 2016). Aquí se nota la ausencia del enfoque de procesos en los análisis de la calidad en el periodismo.

De acuerdo con lo anterior, la evaluación de la calidad en los procesos permite a la dirección del periódico *¡Ahora!* medir el desempeño real de los procesos, detectar las desviaciones y actuar en consecuencia, de ahí que el objetivo de esta investigación sea evaluar la gestión de la calidad a partir de un procedimiento que permite determinar los procesos, medir su estado real, detectar los factores que limitan la gestión de la calidad y proponer las estrategias de mejora correspondientes.

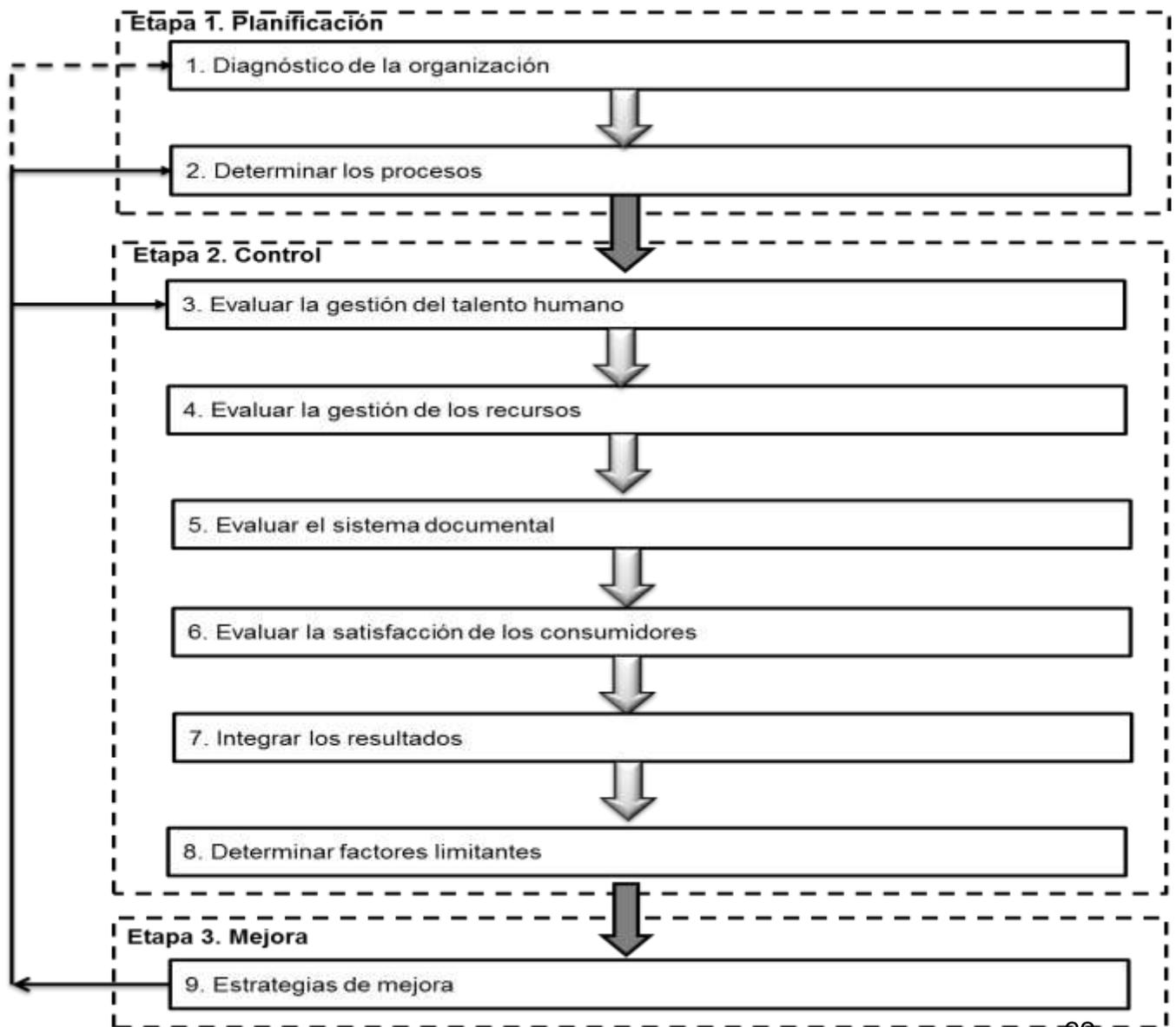
El procedimiento propuesto permite evaluar la gestión de la calidad en el periódico en los procesos de gestión del talento humano, los recursos y la calidad del sistema documental. Valida en la práctica un procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión de la calidad (Parra y Moreno, 2017).

Desarrollo

Los procesos que integran la gestión de la calidad en el periódico demandan tres dimensiones fundamentales para asegurar la calidad: una adecuada gestión de recursos que garantice la cantidad, calidad y oportunidad necesaria de estos; un eficaz sistema documental, para regular los procesos, donde se prevean los lineamientos fundamentales para el desarrollo de los productos periodísticos, la política y objetivos de la calidad, así como la descripción de los mecanismos de coordinación para la calidad; sumado a una exitosa gestión del talento humano, para desarrollar los procesos que integran el sistema.

El procedimiento propuesto para la evaluación de la gestión de la calidad en el periódico *¡Ahora!* (Fig. 1) sigue la lógica del ciclo Shewart, popularizado por Deming y

está estructurado en tres etapas, de acuerdo a los procesos de la Trilogía de Juran: planificación, control y mejora (Juran y Gryna, 1993), divididas a su vez en nueve pasos. El procedimiento permite la evaluación de los índices de gestión de la calidad, lo que propiciará una medida del estado real de la organización y definir las estrategias de mejora que permitan llevar al sistema de gestión de la calidad (SGC) a un desempeño superior. A continuación se resume el contenido de las etapas.



Fuente: elaboración propia

Fig. 1. Procedimiento para la evaluación de la calidad en el periódico *¡Ahora!*

Etapa 1. Planificación

Paso 1. Diagnóstico de la organización

Objetivo: Diagnosticar las condiciones organizativas para el desarrollo de la gestión de la calidad en el periódico provincial.

Para el diagnóstico de la organización se procede al análisis externo, en el que se pueden emplear técnicas como la entrevista, observación, revisión de documentos, encuestas y tormenta de ideas, para la recopilación y análisis de información acerca del ambiente externo. Forman parte de este entorno los organismos rectores, proveedores, competidores y clientes potenciales. Se consideran los factores culturales, tecnológicos, políticos, económicos, legales, demográficos y características del mercado.

Luego de caracterizar las mediaciones externas que influyen sobre el desempeño de la organización, se debe proceder al estudio de los rasgos internos que la distinguen. Se deben valorar los procesos que la integran, los indicadores tradicionales del desempeño de la institución, los recursos humanos y otros recursos y productos.

Paso 2. Diseño de los procesos

Objetivo: Determinar los procesos en el periódico provincial

El análisis permite identificar y clasificar los procesos que integran la organización en estratégicos, clave y de apoyo, para lo cual se recomiendan técnicas como tormenta de ideas, entrevista y revisión de documentos. Para identificar los procesos se deben

responder las interrogantes, para los estratégicos: ¿cuáles son los procesos que se deben de gestionar con un enfoque estratégico porque garantizan el desarrollo del periódico en el tiempo y el logro de su visión? Para identificar los procesos clave: ¿cuáles son los procesos que agregan valor y permiten el cumplimiento de su misión en el periódico? Para identificar los procesos de apoyo: ¿qué recursos necesitan los procesos clave para su ejecución? Los procesos de apoyo son proveedores de los procesos clave (Ortiz, Pérez y Velázquez, 2014).

Para esta tarea se pueden emplear los procedimientos propuestos por Comas, Nogueira y Medina (2014) y Ortiz *et al.*, (2014). Se procede a la representación del mapa general de procesos del periódico *¡Ahora!*

Etapas 2. Control

Paso 3. Evaluar la gestión del talento humano

Objetivo: Evaluar el grado en que la gestión del talento humano asegura las condiciones necesarias para el logro de la calidad en el periódico provincial.

Las tendencias en los estudios de gestión de recursos humanos señalan la necesidad de la gestión del talento humano, en el cual las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales Chiavenato (2009), Muñoz, Higuera, Molina y Gómez (2014), López, Díaz, Segredo y Pomares (2017).

Entre las variables vinculadas con la gestión del talento humano que guardan un estrecho vínculo con la gestión de la calidad destacan: contar con las personas en la cantidad necesaria, selección de las personas, su formación y desarrollo y la satisfacción. Mediante la consulta de expertos se pudo establecer la importancia relativa de estas variables dentro de la gestión de la calidad. El índice considera que

existe una satisfactoria calidad en la gestión del talento humano si éste existe en la cantidad y calidad necesarias, razón por la cual a estos aspectos se les otorga igual valor (0,5). La calidad, por su parte, está en función del nivel de formación, al que se le otorga 0,2 de influencia, al igual que al grado de satisfacción profesional; mientras, a las características del personal, que se garantizan mediante la selección, se le asigna 0,1 de importancia. La evaluación del índice ICGTH se determina mediante la expresión:

$$\text{ICGTH} = (\text{SCP} * 0,5) + (\text{EF} * 0,2) + (\text{SP} * 0,2) + (\text{SS} * 0,1)$$

Dónde: SCP: satisfacción con la cantidad de personas que laboran en el periódico objeto de estudio; EF: estado de la formación de las personas que laboran en el periódico objeto de estudio; SP: satisfacción de las personas que laboran en el periódico objeto de estudio; SS: satisfacción con la selección del personal que labora en el periódico objeto de estudio.

Para la determinación del estado de la formación (EF) de las personas que laboran en el periódico objeto de estudio, se utiliza la expresión:

$$\text{EF} = \sum_{i=1}^n \text{Irt}_i * \text{NPT}$$

Dónde: Irt_i: la importancia relativa de las temáticas de formación que se evalúan: formación técnica-profesional, formación relacionada con la calidad y formación para el trabajo en grupo; NPT: Nivel de polivalencia de la persona que labora en el periódico objeto de estudio.

El nivel de polivalencia de las personas que laboran en el periódico objeto de estudio, es decir, la capacidad demostrada de las personas para las actividades y tareas propias del periodismo actual, se evaluó mediante la expresión:

$$NPT = \sum_{i=1}^m \left[\frac{Proct_i}{TprocA_m} \right]$$

Dónde: Proct_i: procedimientos que domina la persona i; TprocA_m: total de procedimientos del área m.

Se consideró necesario medir el índice de satisfacción de las personas (ISP), con base en el análisis realizado por Álvarez, Álvarez y De Miguel (2017), para establecer las dimensiones y variables que inciden en la satisfacción laboral.

La evaluación de la satisfacción de las personas que laboran en el periódico objeto de estudio, considera las variables propuestas por Álvarez *et al.* (2017), según se refleja en la Tabla 1. La importancia relativa de las variables se determinaron mediante la consulta de expertos.

Tabla 1. Matriz para el cálculo del índice de satisfacción de las personas que laboran en el periódico provincial

Encuestados (j)	Ir	Variables (i)	(Ir _i *Va _{ij})	ISP
1		Autonomía		$ISP = \frac{\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n (Ir_i * Va_{ij})}{n * k}$
		Identificación		
		Variedad de habilidades		
		Significado		
		Retroalimentación		
		Correspondencia		
		Iniciativas creadoras		
		Coherencia		
		Suficiencia		
		Autosuperación		
		Superación		
		Variedad (grupal)		
		Identificación (grupal)		
		Significado (grupal)		
		Retroalimentación (grupal)		
		Cohesión		
		Atractivo		
		Clima sociopsicológico		
		Seguridad		
		Condiciones higiénico-sanitarias		
		Estética		
Ergonomidad				
Horario de trabajo				
Alimentación				
Medios de trabajo				
Transporte				
Vestuario				
2		...		
3		...		
...		...		
k		n		
$\sum_{j=1}^k$	Ir _i	$\sum_{i=1}^n$	$\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n \Sigma(Ir_i * Va_{ij})$	

El ISP se determina por la expresión:

$$ISP = \frac{\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^n (Ir_i * Va_{ij})}{n * k}$$

Dónde: n: número total de variables; k: número total de trabajadores encuestados; Ir_i : importancia relativa de la variable i y Va_{ij} : valoración actual de la variable i, que le concede cada encuestado j a cada una de las variables.

Paso 4. Evaluar la gestión de los recursos

Objetivo: Evaluar el grado en que la gestión de los recursos asegura las condiciones necesarias para el logro de la calidad del periódico provincial.

Para evaluar la calidad de la gestión de recursos se emplea la expresión:

$$ICGR = \sum_{h=1}^m Irp_h * \sum_{j=1}^n Ird_j * Sd_j$$

Dónde: Irp_h : Importancia relativa del proceso h; Ird_j : Importancia relativa de la dimensión j en el proceso h; Sd_j : Satisfacción con la dimensión j en el proceso h.

Se analizaron las dimensiones: insumo, equipamiento, transporte e infraestructura civil, mediante la expresión siguiente:

$$Sd = \sum_{g=1}^m IrA_{gj} * EA_{gj}$$

Dónde: IrA_{gj} : importancia relativa del atributo g de la dimensión j ; EA_{gj} : Estado del atributo g de la dimensión j (se determina mediante la mediana¹ de la evaluación del atributo g); m : cantidad de atributos de la dimensión.

Paso 5. Evaluar el sistema documental

Objetivo: Evaluar el grado en que el sistema documental contribuye al logro de la calidad en el periódico provincial.

El índice de calidad del sistema documental (ICSD), se calcula mediante la expresión:

$$ICSD = \sum_{j=1}^n IrP_j * ESDP_j$$

Dónde: IrP_j : Importancia relativa del proceso j ; $ESDP_j$: Estado de satisfacción con la documentación en el proceso j . Para evaluar el $ESDP_j$, se emplea la expresión siguiente:

$$ESDP = \sum_{g=1}^m IrD_g \sum_{k=1}^n IrA_{kg} * Ea_{kg}$$

Dónde: IrD_g : importancia relativa del documento g ; IrA_{kg} : Importancia relativa del atributo k en el documento g (se consideran atributos: existencia, calidad, conocimiento y aplicación); Ea_{kg} : Estado del atributo k en el documento g (se determina mediante la mediana de la evaluación del atributo).

Paso 6. Evaluar la satisfacción de los consumidores (Tabla 5)

¹ Se emplea la mediana por ser menos sensible que la media a oscilaciones de los valores de la variable. Un error de transcripción en la serie, por ejemplo, en el último número, deja a la mediana inalterada.

Tabla 5. Resumen del cálculo de índice de satisfacción del consumidor del periódico

Dimensión	Atributos esenciales	Peso de los atributos	Satisfacción con el atributo	ISC	Evaluación
Diseño del periódico	Forma y contenido	0,19	6,00	7,63	Nivel de satisfacción medio
	Lenguaje claro	0,22	6,85		
	Educativo en valores	0,20	6,32		
	Instructivo	0,21	5,00		
	Diseño atractivo	0,18	7,74		
Valores de la noticia	Interés humano	0,22	6,32	7,78	Nivel de satisfacción medio
	Actualidad o novedad	0,25	6,55		
	Originalidad	0,16	6,85		
	Proximidad	0,18	5,29		
	Prominencia	0,19	5,38		
Temas preferidos	Sociales	0,25	9,00	7,40	Nivel de satisfacción medio
	Ciencia y tecnología	0,16	6,00		
	Políticos	0,18	5,00		
	Culturales	0,21	7,41		
	Deportivos	0,20	7,07		
Géneros preferidos	Comentario	0,23	7,48	6,22	Nivel de satisfacción medio
	Reportaje	0,28	8,00		
	Entrevista	0,24	7,00		
	Columna	0,25	7,74		
Total				7,28	Nivel medio

Objetivo: Valorar el grado en que la gestión de la calidad del periódico asegura el logro de la satisfacción de los consumidores.

Resulta importante y útil contar con la herramienta que permita analizar la satisfacción de los consumidores, por lo que se propone utilizar el indicador desarrollado por Noda, Pérez y González (2004), para medir la satisfacción del consumidor del periódico.

La expresión del indicador permite obtener evaluaciones bajas y una mayor influencia en el resultado final y se verá afectado solo cuando varíen aspectos relacionados con la percepción del consumidor sobre los atributos que componen el servicio (periódico).

$$ISC = 10 - \sum_{j=1}^n W_i * \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (Pe_{ij} - Ie_{ij})^2}{n}}$$

Dónde: 10 es el máximo valor que toma la escala del instrumento aplicado; W_i : importancia relativa del atributo i ; Pe_{ij} : valor percibido en el atributo i por el consumidor j ; Ie_{ij} : máximo valor posible a percibir del atributo i por el consumidor j ; m : cantidad de consumidores; n : número de atributos.

Paso 7: Integración de los resultados

Objetivo: integrar los resultados de la evaluación en el índice de calidad global del periódico. Una vez evaluado el estado de la gestión de la calidad en el periódico, es preciso integrar estos resultados mediante el índice de calidad global del periódico (ICGP), que se determina a través de la expresión:

$$ICGP = (IrI * ICGTH) + (IrI * ICGR) + (IrI * ICSD) + (IrI * ISC)$$

Dónde:

Irl: Importancia relativa del indicador (ICGTH, ICGR, ICSD, ISC). Mediante consulta de expertos, se determina la importancia relativa de los indicadores en 0,25, lo cual puede variar en aplicaciones sucesivas de la herramienta.

Paso 8. Determinar factores limitantes

Objetivo: Establecer los factores que limitan o inhiben la gestión de la calidad. El análisis de los factores limitantes de la gestión de la calidad debe considerar tres posibles grupos causales (Pérez, 2003): los vinculados con el tener (recursos o métodos de trabajo), los referidos al querer (relacionados con la motivación por la calidad, que se debe expresar por un comportamiento desfavorable de la satisfacción laboral) y los relativos al poder, que, a su vez, depende de dos condiciones: saber cómo mejorar (conocimiento, experiencia y habilidad del trabajador, expresado por un estado desfavorable de la formación) y tener los medios y recursos necesarios y suficientes para la mejora (expresado por un estado desfavorable de la gestión de recursos).

Etapas 3. Mejora

Paso 9. Estrategias de mejora

Objetivo: formular las acciones necesarias para superar los factores que limitan la gestión de la calidad. Se procede a la propuesta de acciones que permitan rectificar las desviaciones identificadas durante la etapa de control. Se trazan los planes de acción que permitan dar solución a los factores que limitan el desempeño del periódico provincial y que se encuentren asociadas a una insuficiente gestión del talento humano, de los recursos y la inexistencia o insuficiencia del sistema documental del periódico provincial.

Resultados

A continuación se presentan los principales resultados de la aplicación del procedimiento en el periódico *¡Ahora!*, de Holguín:

Etapas 1. Planificación

Paso 1. Diagnóstico de la organización

En el análisis externo se consideraron factores culturales, tecnológicos, políticos, económicos, demográficos, legales y se valoró la posición del periódico frente a consumidores, proveedores y competidores. Los resultados obtenidos en el análisis externo son los siguientes:

Culturales: El lector es considerado elemento esencial por el periódico. Actualmente, periódicos provinciales similares tienen entre sus prioridades el logro de la calidad, al igual que la entidad objeto de estudio, que promueve el trabajo por esta; pero no cuentan con SGC implementados. **Tecnológicos:** El empleo de tecnología de avanzada es realmente imprescindible para lograr la competitividad de la organización; sin embargo, en ocasiones el acceso a estas tecnologías no está garantizado. **Políticos:** El país contempla en su política el desarrollo de este sector, situación que es beneficiosa para la entidad. **Económicos:** Aunque en la actualidad la situación económica del país no resulta favorable para el desarrollo de la institución, la organización tiene un comportamiento positivo en el cumplimiento del pago de sus tributos al Estado. **Legales:** La entidad posee total respaldo legal para la realización de sus operaciones; cuenta con personalidad jurídica propia y regulaciones específicas que rigen las actividades de la organización, en muchos casos con impactos positivos y negativos, pues se diagnosticó que el trabajo es limitado por algunas de estas regulaciones. **Demográficos:** La principal

cantera para la selección del personal son los egresados de la carrera de Licenciatura en Periodismo, de la Universidad de Holguín; pero el periódico no está facultada para realizar los procesos de selección, lo que limita su desarrollo.

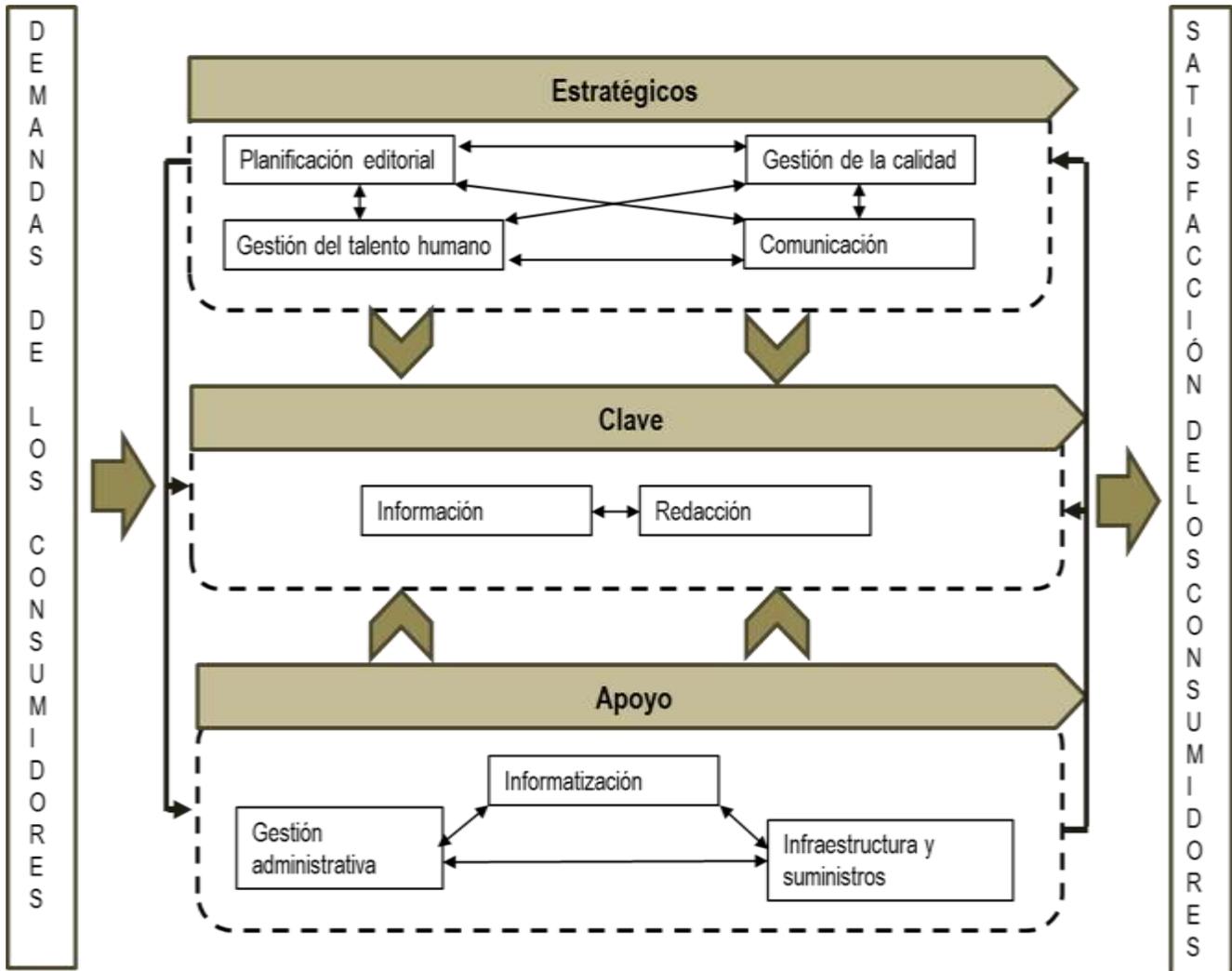
Características del mercado. Consumidores: la demanda es superior a la oferta ya que sólo son impresos sesenta mil ejemplares dirigidos a un público objetivo compuesto aproximadamente por setecientos mil lectores, muchos de ellos potenciales y con diferencias significativas. Proveedores: no se ven obligados a competir para la venta al sector al que pertenece la organización, actualmente se cuenta con suministradores estables. Competidores: en el territorio no existe otro periódico, se mantienen relaciones de cooperación con otras instituciones periodísticas.

En el análisis interno, el 94 % de los encuestados coinciden en que, en el caso del Periódico *¡Ahora!*, la estructura organizativa y el carácter regulador del Comité Provincial del Partido Comunista de Cuba, ejercen una mediación institucional a las lógicas de producción, influenciada por la autorregulación, resultante de los mecanismos de regulación partidista y a las que se suman el insuficiente equipamiento técnico y la falta de preparación para afrontar el reto que imponen las nuevas tecnologías. El 73 % refiere que el insuficiente equipamiento técnico, sumado a la falta de preparación para explotar con eficacia las nuevas tecnologías, ejerce una mediación técnica, que influye negativamente sobre la calidad de la producción periodística. Mientras que el 73 % señala las insuficiencias en el dominio de las competencias asociadas a la digitalización propia de los nuevos desempeños del periodismo, las ejerce una mediación cognitiva, en cuanto al dominio de las competencias profesionales. El 76 % considera que las limitaciones en la gestión del talento humano,

que impiden el desarrollo efectivo de los planes de desarrollo profesional, así como la selección eficaz de los nuevos profesionales, ejercen una mediación estructural.

Paso 2. Determinar los procesos

Se determinan los procesos en el periódico. Se definen como procesos estratégicos la planificación (incluye la planificación de la calidad y la planificación editorial), gestión del talento humano, comunicación. Como procesos claves se define el proceso editorial, que incluye los subprocesos de información y redacción. Los procesos de apoyo son: gestión administrativa, infraestructura y suministros, informatización y gestión documental. Se contempla en el mapa de procesos (Fig. 2), como entrada de información los requisitos del consumidor y como salida su satisfacción, además se ilustra la retroalimentación y mejora continua de los procesos.



Fuente: elaboración propia

Fig. 2: Mapa de procesos del periódico *¡Ahora!*

Etapa 2. Control

Paso 3. Evaluar la gestión del talento humano

Los valores generales obtenidos mediante la aplicación de las técnicas previstas en el procedimiento para el índice de gestión del talento humano, se resumen en la Tabla 1.

Las dimensiones vinculadas con la gestión del talento humano en cada uno de los procesos eran susceptibles de mejora. La satisfacción de las personas que laboran en la entidad presentaba un comportamiento más desfavorable, puesto que existen insatisfacciones con la evaluación del desempeño; esto provoca insatisfacciones por evaluaciones subjetivas, baja productividad, dificultades con la motivación e inconvenientes para cursar programas de formación. La selección se encontraba afectada por la falta de aplicación de procedimientos de selección que consideraran las características demandadas por los cargos de trabajo en específico y no sólo por los requerimientos de la organización en general, lo que estaba condicionado por la carencia de los profesiogramas. La formación resultaba la tercera dimensión afectada, en lo fundamental por deficiencias en el dominio de habilidades para el periodismo hipermedia e idioma inglés; ya fuera por la baja preparación, como por desconocimiento de otros idiomas necesarios para atender las necesidades actuales.

Los niveles de polivalencia eran bajos, lo que limitaba cualquier intento de enfrentar la falta de personal, fundamentalmente relacionados con el periodismo hipermedia; las habilidades para el trabajo en grupo también estaban limitadas.

No obstante, es necesario señalar que de modo general, la preparación técnica se consideraba satisfactoria, aunque resultaba altamente susceptible de mejora, pues no están elaborados los profesiogramas, que permiten determinar las necesidades de capacitación técnica y establecer los programas de superación requeridos, ni la entidad puede seleccionar, según sus intereses, los graduados de Periodismo de la Universidad

de Holguín, pues éstos son asignados según regulaciones aprobadas por el Ministerio de Educación Superior y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Paso 4. Evaluar la gestión de los recursos

El comportamiento de este índice se resume en la Tabla 2. De modo general la insatisfacción con el transporte es la mayor dificultad presente en la gestión de los recursos en el periódico, donde los problemas se distribuían en las variables que lo caracterizaban (cantidad, estado técnico, funcionamiento y consumo de combustibles), como consecuencia de las necesidades acumuladas durante años en este sector, así como de la pérdida de equipos por baja técnica.

Tabla 2: Resumen del cálculo de índice de calidad de gestión del talento humano del periódico

Procesos	Estado de la formación	Satisfacción de las personas	Satisfacción con la selección	Satisfacción con la cantidad	ICGTH
Dirección	8,10	7,4	6,90	6,52	7,00
Información	8,00	7,2	6,82	6,30	
Redacción	7,78	7,6	6,80	7,10	
Apoyo logístico	6,00	6,5	6,80	6,00	

La infraestructura civil, aunque con mejores condiciones, también era susceptible de mejora, sobre todo en el comedor y centro de información, que no mostraban las mejores condiciones para atender a las personas.

Paso 5. Evaluar el sistema documental

El sistema documental era el que presentaba un estado más desfavorable, como se resume en la Tabla 3. De acuerdo con los resultados, la documentación de la calidad del periódico y de los procesos era prácticamente nula. Se limitaba a los objetivos de calidad, los que no mostraban la calidad necesaria en su concepción, además de resultar poco divulgados y de bajo carácter estratégico. Los registros de calidad eran fundamentalmente de análisis del proceso editorial, aunque con poco valor para la trazabilidad pues no se actualizaban con sistematicidad ni se explotaban como era requerido. La política de calidad tenía dificultades en su concepción, utilización y conocimiento. La definición de funciones respecto a la calidad se limitaba a la evaluación de la calidad del producto terminado y no contemplaba el necesario carácter sistémico en la entidad.

Tabla 3: Resumen del cálculo de índice de calidad de gestión de los recursos del periódico

Procesos	Satisfacción con el transporte	Satisfacción con los insumos	Satisfacción con el equipamiento	Satisfacción con la infraestructura	Satisfacción con los recursos en el proceso	ICGR
Dirección	6,00	7,56	6,88	7,25	6,97	6,34
Información	5,28	5,21	6,10	7,00	5,90	
Redacción	4,20	5,17	6,45	6,72	5,64	
Apoyo logístico	6,12	7,10	7,10	6,82	6,79	

Paso 6. Evaluar la satisfacción de los consumidores

El ISC se conformó a partir de las dimensiones y atributos esenciales para la calidad en periódicos, obtenidos en estudios empíricos realizados en la prensa cubana y el periódico *¡Ahora!* (Tabla 4). El análisis permite evaluar en un nivel de satisfacción medio las dimensiones y atributos sometidos a la consideración de los consumidores, no obstante, las mayores dificultades radicaban en los géneros periodísticos empleados, donde se resalta la preferencia por el reportaje por sus características investigativas y el tratamiento a temas cruciales para el público receptor. El empleo de otros géneros se valora de bien, aunque se precisan acciones que mejoren el equilibrio de géneros y temas. Aunque se valora de bien, los consumidores manifiestan insatisfacciones con los

temas tratados, específicamente con los relativos a ciencia y tecnología y políticos, mientras que se consideran altamente satisfechos con el tratamiento a temas sociales, culturales y deportivos. El diseño del periódico demandaba de perfeccionamiento ya que los consumidores encontraban poco atractiva la forma y contenido del semanario, así como que no se empleaba un lenguaje claro para algunos sectores del público.

Tabla 4: Resumen del cálculo de índice de calidad del sistema documental del periódico

Procesos	Aspectos a evaluar				Satisfacción con la documentación	ICSD
	Política	Objetivos	Carta de estilo	Registros de calidad		
Dirección	7,2	7,8	4,2	4,5	5,93	4,46
Información	0,0	7,4	3,6	6,8	4,45	
Redacción	0,0	7,7	3,2	7,0	4,48	
Apoyo logístico	0,0	8,0	0,0	7,7	3,93	

Paso 7. Integrar los resultados

El índice de calidad global del periódico solo alcanzó un valor de 6,27. La brecha entre el estado existente y el ideal resultaba sustancial y más imperiosa en el sistema

documental y la gestión de recursos, que, sin dudas, influyen significativamente en la calidad del proceso editorial.

Paso 8. Determinar factores limitantes

Realizada la evaluación inicial de la gestión de la calidad, se determinan los factores limitantes, para lo cual se elabora el Cuadro 1, que resume las causas fundamentales de los niveles de calidad. Con la identificación de los indicadores en estado crítico, se debe diseñar una investigación profunda que permita conocer las causas raíces del comportamiento en cuestión y en función de la cual diseñar y aprobar el plan de acción para la mejora.

Factores limitantes			Procesos				
			Información	Redacción	Dirección	Apoyo logístico	
FACTORES INTERNOS	Querer	Trabajadores	Satisfacción moderada. Dificultades con la selección. Problemas con exceso de trabajo	Satisfacción moderada. Dificultades con la selección. Problemas con exceso de trabajo.	Satisfacción moderada. Exceso de trabajo operativo.	Satisfacción baja. Dificultades con la formación, la selección y cantidad.	
		Dirección	Satisfacción moderada. Exceso de trabajo operativo.	Satisfacción moderada. Exceso de trabajo operativo.		Satisfacción moderada. Exceso de trabajo operativo.	
	Saber	Trabajadores	Falta de formación en calidad.	Falta de formación en calidad.		Falta de formación en calidad.	
		Dirección	Falta de formación en calidad. Técnicas de dirección.	Falta de formación en calidad. Técnicas de dirección.	Falta de formación en calidad. Técnicas de dirección.	Falta de formación en calidad. Técnicas de dirección.	
	Tener	Recursos	Equipos	Falta de equipos especializados. Equipamiento obsoleto	Falta de equipos especializados. Equipamiento obsoleto		Equipamiento obsoleto
			Infraestructura	Deficiencias constructivas	Deficiencias constructivas		Deficiencias constructivas
			Mobiliario	Insuficiente e incómodo	Insuficiente e incómodo	Insuficiente e incómodo	Insuficiente e incómodo
		Métodos	Falta de los profesiogramas Falta de carta de estilo	Falta de los profesiogramas Falta de Carta de Estilo	Falta de organización para la calidad.	Falta de los profesiogramas	
	EXTERNOS	Poder	Dificultades de liderazgo: planeación, ejecución, control Regulación y autorregulación para el ejercicio de la prensa en Cuba				

Cuadro 1. Factores limitantes del desempeño de la gestión de la calidad en el periódico

Fase 3. Mejora

Paso 9. Estrategias de mejora

Perfeccionamiento de la gestión del talento humano: El perfeccionamiento se concibió inicialmente dirigido hacia las principales funciones (ya que la entidad no tiene un sistema de gestión del talento humano establecido): planificación, selección, formación y estimulación del talento humano. Para enfrentar las problemáticas de la planificación se definieron dos acciones fundamentales: una para caracterizar el potencial humano del periódico, en función de la cual diseñar acciones para su mejor utilización y otra, encaminada a la proyección de investigaciones que permitan el diseño de una metodología para la planeación del talento humano en entidades periodísticas, que se desarrollará no solo desde la arista de lo cuantitativo, sino también se profundizará en lo cualitativo. El perfeccionamiento de la formación contribuye a mejorar el vínculo con las actividades docentes en la carrera de Periodismo en la Universidad de Holguín asegurándose la base para cubrir las necesidades formativas del sector en materia de preparación: técnica, idiomática, gestión de calidad, trabajo en equipo y así propiciar el logro de la polivalencia del personal y la mejora de los procesos formativos en la entidad.

Perfeccionamiento de la gestión de recursos. Se orientó en lo fundamental al equipamiento y el transporte, por considerarse más factibles de acuerdo con las restricciones financieras y el impacto de estas variables en la satisfacción en general. Para superar las dificultades con el equipamiento se reorganizó el servicio técnico al

equipamiento informático, por ser el más importante para el desarrollo del producto periodístico. En cuanto a la mejora del transporte, área más afectada por el tiempo de explotación y disponibilidad técnica, se capacitó al administrador en la gestión y mantenimiento de transporte, con la cooperación del Ministerio de Transporte y la universidad y se rediseñó el profesiograma de esta plaza.

Perfeccionamiento del sistema documental. Se orientó al desarrollo de asesoría en la elaboración de la política y los objetivos, así como el diseño e implementación de indicadores para el control de la calidad del periódico. Se propuso apoyar la elaboración de la carta de estilo en el periódico y la confección de un procedimiento para la identificación y la elaboración de los documentos necesarios para el adecuado funcionamiento del sistema documental de la calidad de una entidad, para el perfeccionamiento de su sistema documental.

Conclusiones

La aplicación del procedimiento permitió evaluar los indicadores principales en los procesos de gestión del talento humano, los recursos y el sistema documental, los cuales se integran en el índice de calidad global del periódico.

El procedimiento desarrollado sirve de referencia para evaluar los restantes procesos determinados en el Periódico *¡Ahora!* y valida en la práctica un procedimiento metodológico para la evaluación de la gestión de la calidad.

Referencias

- ÁLVAREZ, L., ÁLVAREZ, L. F. y DE MIGUEL, M. (2017). Variables que inciden en la mejora de la satisfacción laboral en hospitales de Holguín. *Ciencias Holguín*, 23(1), 90-105. Recuperado el 6 de enero de 2018, de <http://www.redalyc.org/pdf/1815/181549596007.pdf>
- CARRO, C. (2010). Análisis de las mediaciones políticas y de los emisores, que actúan en el proceso de construcción de la agenda sobre temas económicos en el periódico *Trabajadores* y la revista *Bohemia*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de La Habana, Cuba. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de <http://beduniv.reduniv.edu.cu/fetch.php?data=1254&type=pdf&id=1254&db=1>
- CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Recuperado el 25 de enero de 2017, de <http://www.academia.edu/download/34860731/>
- COMAS, R., NOGUEIRA, D. y MEDINA, A. (2014). El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo. *Ingeniería Industrial*, 35(2), 214-228. Recuperado el 6 de junio de 2016, de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/516/567>
- DÍZ, E. (2011). *Reubicar el futuro. Las mediaciones entre la cultura profesional y las lógicas de producción periodística para la web. Estudio de casos: Granma y Trabajadores*. Disertación doctoral no publicada, Universidad de La Habana, Cuba. Recuperado el 9 de mayo de 2017, de: <http://bdigital.reduniv.edu.cu/fetch.php?data=1123&type=pdf&id=1123&db=2>

- GUTIÉRREZ, L. (2006). Análisis de la calidad informativa, primer paso hacia el cambio. *Palabra Clave*, 9(1), s.p. Recuperado el 11 de junio de 2017, de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1227>
- JURAN, J. M. y GRAYNA, F. M. (1993). *Manual de control de calidad* (4ta. ed.). España: Ed Mc. Graw Hill.
- LÓPEZ, P., DÍAZ, Z., SEGredo, A. M. y POMARES, Y. (2017). Evaluación de la gestión del talento humano en entorno hospitalario cubano. *Revista Cubana de Salud Pública*, 43(1), 3-15. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de <https://www.scielo.org/pdf/rcsp/2017.v43n1/3-15/es>
- MUÑOZ, I., HIGUITA, Y., MOLINA, G. y GÓMEZ, L. (2014). Características de la gestión del talento humano en salud pública. En G. Molina, A. Ramírez, y A. Ruiz (Ed.) *Tensiones en las decisiones en salud pública en el sistema de salud colombiano* (pp. 265-291). Medellín. Colombia: Pulso & Letra. Recuperado el 7 de junio de 2016, de http://www.academia.edu/download/43989889/Tensiones_en_las_decisiones_en_salud_publica.pdf#page=265
- MOLTÓ, A. (2013). *Informe central del IX Congreso de la UPEC*. La Habana: UPEC.
- NODA, M., PÉREZ, R. y GONZÁLEZ, J. (2004). Dimensiones esenciales de la satisfacción del cliente. *Investigación y Marketing*. (88), 31-36. Recuperado de: <http://old.aedemo.es/socios/revista88/ad-88-04.pdf>
- ORTIZ, A., PÉREZ, M. y VELÁZQUEZ, R. (2014). Tendencias en la gestión de la calidad en Universidades. En *Temas selectos de competitividad organizacional* (pp. 138-

- 158). Recuperado el 8 de mayo de 2015, de <http://www.rilco.org.mx/wp-content/uploads/2015/01/Libro-RILCO.pdf#page=138>
- PARRA, F. y MORENO, M. (2017). Mejora en la gestión de la calidad en periódicos provinciales. *Ciencias Holguín*. 23(1), 13–28. Recuperado el 8 de enero de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181549596002>
- PCC (2012). Objetivos de trabajo del Partido Comunista de Cuba aprobados por la primera Conferencia Nacional. *Granma*, (sin número), s.p. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de <http://www.granma.cu/granmad/secciones/1ra-conferencia-pcc/objetivos.html>
- PCC. (2017). Documentos del 7mo. Congreso del Partido aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. *Granma*, (Tabloide Especial I y II), 1-32. Recuperado el 18 de enero de 2017. de <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/%C3%BAltimo%20PDF%2032.pdf>
- PÉREZ, M. (2003). *El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño*. Recuperado el 13 de abril de 2016, de www.academia.edu/download/36482073/El_sistema_de_control_de_gestion.doc
- RODRÍGUEZ, B., BAO, L. y VELÁZQUEZ, E. (2016). La calidad de los productos periodísticos: una experiencia para su evaluación. *Razón y Palabra*, 20(1_92), 345-361. Recuperado el 6 de octubre de 2016, de <http://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/808>