



**Universidad de Cienfuegos  
Sede: Carlos Rafael Rodríguez  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Estudios Económicos  
Programa de Maestría en Administración de Negocios  
Tercera Edición**

**Título:**

**Diseño de un procedimiento para la aplicación del sistema de pago en los telecentros. Caso de estudio: Perlavisión Cienfuegos.**

**Memoria Escrita  
en opción al grado de Master en Administración de Negocios**

**Autor:**

**Ing. Madelin Luis González**

**Tutor:**

**Dr. Berlan Rodríguez Pérez**

**Cienfuegos, Junio de 2015**



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Departamento de Estudios Económicos  
Programa de Maestría en Administración de Negocios  
Tercera Edición**

**Título:**

**Diseño de un procedimiento para la aplicación del sistema de pago  
en los telecentros. Caso de estudio: Perlavisión Cienfuegos.**

**Memoria Escrita  
en opción al grado de Master en Administración de Negocios**

**Autor:**

**Ing. Madelin Luis González**

**Tutor:**

**Dr. Berlan Rodríguez Pérez**

**Cienfuegos, Junio de 2015**

## Declaración de Autoridad

Hago constar que la presente Memoria Escrita en opción al grado de Máster en Administración de Negocios fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios del Programa de Maestría en Administración de Negocios. Autorizo a que la misma sea utilizada por la Universidad para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento, ni publicada sin la aprobación de la Universidad.

Firmo la presente a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 201\_\_.

Nombres y Apellidos del Autor:

Firma del Autor:

---

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según las normas establecidas en nuestro centro y que el mismo cumple los requerimientos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Nombres y Apellidos de Tutor:

Firma de Tutor:

---

Nombres y Apellidos de Registrador CRAI:

Firma de Registrador CRAI:

---

Anotación del Tribunal de Defensa de la Memoria Escrita				
Fecha de la defensa:			Calificación	Firma del Presidente
Día	Mes	Año		

## **Agradecimientos**

A mis compañeras, profesoras y amigas Dainelis y Esperanza por su ayuda incondicional

A Mario Curbelo por enseñarme las herramientas para iniciar esta investigación

A mi tutor por su apoyo y dedicación

A todos los profesores por contribuir a mi formación

A mis padres y a mi novio por su gran apoyo y paciencia en mis días de estrés

Al resto de la familia

A mis compañeros de trabajo y a mis colegas de los telecentros por su colaboración

En fin, a todos los que contribuyeron de una forma u otra a hacer este sueño realidad

## **Dedicatoria**

A mis padres por incentivar en mí el deseo de estudiar y superarme

**PENSAMIENTO**

“Si buscas resultados distintos, no hagas  
siempre lo mismo”

Albert Einstein

# **RESUMEN**

## Resumen

El trabajo: “Diseño de un procedimiento para la aplicación del sistema de pago en los telecentros. Caso de estudio: Perlavisión Cienfuegos” se desarrolla en el Telecentro “Perlavisión” de Cienfuegos en el período de octubre de 2014 a junio de 2015, con el objetivo de diseñar un procedimiento que permita la implementación en los telecentros del sistema de pago para los trabajadores vinculados directamente a la producción de programas televisivos.

Para ello se utilizan diferentes métodos, técnicas y herramientas entre los que se encuentran: la observación directa, la revisión de documentos, la tormenta de ideas, la entrevista no estructurada, el trabajo en equipo, el cuestionario, el método Delphi, y los diagramas de flujo.

Para facilitar el trabajo y el procesamiento de los datos se utilizan software como: SPSS. 19.0, Visio y Excel.

Entre los principales resultados alcanzados se encuentran: El diagnóstico del proceso de pago según Resolución 26/14 a los trabajadores vinculados directamente a la producción de programas televisivos y el diseño de un procedimiento para la aplicación del nuevo sistema de pago en los telecentros, así como la implementación en Perlavisión hasta la tercera etapa del mismo, resultando de vital importancia las definiciones obtenidas de complejidades productivas, los diseños de complejidades productivas que se pueden dar en un llamado, las clasificaciones de los programas atendiendo a su complejidad y la elaboración de las fichas técnicas de cada programa.

## **Abstract**

The present work is titled: "Design of a procedure for the application of payment system in the provincial broadcasting Center: Perlavisión Cienfuegos", is developed between October 2014 and June 2015, with the objective of design a procedure that allows the implementation of paid system for the direct personnel.

For the work are employed technics and tools like: direct observation, non-structured interview, team work, brainstorm and flow diagrams. To facilitate the data processing work is used SPSS, Excel and Visio.

The main results are the diagnostic of the process of payment, using the 26/14 resolution for the TV programs production direct related workers and the design of a new procedure for the payment system that can be applied in the provincial broadcasting Centers of the country. This procedure involve the calculation of productivity complexities, giving a classification of programs taking into account the complex of its production, all of this calculations are presented on the technical file of each program.

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.- Marco teórico .....</b>	<b>5</b>
1.1    Gestión del Capital Humano	6
1.1.1    Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano	11
1.1.2    Estimulación moral y material	14
1.2    Administración de los salarios	17
1.2.1    Teoría sobre los salarios	20
1.2.2    Administración del salario	23
1.2.3    Formas y sistemas de pago	27
1.3    Procedimientos para la implementación de sistemas de pago	29
1.4    La televisión en Cuba: El Instituto Cubano de Radio y Televisión y los Telecentros como estructura de trabajo	30
1.4.1    Formas y sistemas de pago en la televisión cubana	33
1.5    Conclusiones del Capítulo I	37
<b>CAPÍTULO II.- Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y             diagnóstico del sistema de pago que se aplica .....</b>	<b>40</b>
2.1    Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos.	40
2.2    Diagnóstico del sistema de pago aplicado en el Telecentro Perlavisión Cienfuegos	51
2.2.1    Resultados obtenidos a partir de la implementación de la Resolución 26/14	57
2.3    Conclusiones del Capítulo II	66
<b>CAPÍTULO III.- Diseño e implementación de un procedimiento para la aplicación del             sistema de pago en los telecentros. ....</b>	<b>68</b>
3.1    Procedimiento para la implementación del sistema de pago en los telecentros	68
3.2    Validación del procedimiento	80
3.3    Implementación en el Telecentro Perlavisión Cienfuegos del procedimiento diseñado para la aplicación del sistema de pago	81
3.4    Resultados esperados en Perlavisión con la implementación del procedimiento	96
3.5    Conclusiones del Capítulo III	99
<b>Conclusiones .....</b>	<b>102</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>103</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>106</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>110</b>

# **INTRODUCCIÓN**

## Introducción

Nuestro país se encuentra inmerso en la reestructuración de su modelo económico, para lo cual se están llevando a cabo una serie de transformaciones como parte de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del PCC que permiten un despliegue de la economía tanto en las nuevas formas de producción y servicios privados como en los sectores estatales.

Por su parte el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) dictamina las leyes y resoluciones que rigen las formas de trabajo y la política salarial en el país.

Uno de los sectores que más recursos eroga es el de la cultura por lo que este y dentro de él, el Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT), no está exento de todos los cambios y modificaciones que están teniendo lugar, es por ello que en el año 2014 el MTSS dicta una nueva resolución bajo el número de 26, que sustituye a la Resolución 1/01 del propio ministerio, la cual establecía el sistema de pago para los trabajadores vinculados a la producción de programas de televisión permitiendo al trabajador cobrar su tasa salarial diaria incrementada por un coeficiente desde 1.25 hasta 2.5 por cada llamado sin poner límites de tiempo, lo que permitió durante años que cada trabajador pudiera percibir en un día numerosas veces su tasa salarial diaria.

En el segundo mes de implementación de la Resolución 26/14 una comisión de trabajo conformada por especialistas del subsistema de la televisión nacional, revisó la marcha de este proceso en todo el país, detectando que se estaban cometiendo algunos errores, en primer lugar, por seguir aferrados a la legislación anterior, por no haberse tomado en cuenta para la elaboración de la Resolución 26, las variadas características de hacer televisión en los canales provinciales respecto a los nacionales, en cuanto a: tecnología, especialidades de trabajo, y cantidad de personas en cada especialidad. Además por la desorientación y falta de preparación del personal encargado de la aplicación de la resolución. Lo que se ha ratificado en posteriores inspecciones realizadas por especialistas de la dirección de trabajo y salarios del ICRT quienes además detectaron numerosos errores en las fichas técnicas de los programas relacionados con los tiempos de realización de cada etapa de producción del programa y fundamentalmente con los niveles de complejidad determinados por especialidades y por etapas.

Debido a ello y a que no se ha logrado cumplir el objetivo por el cual surge la Resolución 26/14, se trabaja en la redacción de una nueva versión de la misma que contenga como capítulo independiente el caso de los Telecentros con sus variadas características.

Todo lo anterior constituye la **situación problemática** de la presente investigación dando lugar al siguiente problema científico:

**Problema científico:**

¿Cómo aplicar en los telecentros un sistema de pago a los trabajadores directos a la producción que permita la uniformidad en su implementación?

**Hipótesis:**

El diseño de un procedimiento para la aplicación en los telecentros, del sistema de pago a los trabajadores directos a la producción, permitirá la uniformidad en su implementación.

**Objetivo General:**

Diseñar un procedimiento para la uniforme aplicación en los telecentros, del sistema de pago a los trabajadores directos a la producción.

**Objetivos Específicos:**

1. Realizar un análisis bibliográfico sobre temáticas referidas a la gestión del Capital Humano, la administración del trabajo y los salarios, los procedimientos para la implementación de sistemas de pago, así como las características distintivas del Instituto Cubano de Radio y Televisión, los telecentros provinciales y los sistemas de pago que allí se aplican.
2. Diagnosticar el sistema de pago que se aplica según Resolución 26/14.
3. Diseñar un procedimiento para la aplicación uniforme en los telecentros de un nuevo sistema de pago a los trabajadores directos a la producción televisiva.
4. Implementar en Perlavisión algunas de las etapas del procedimiento diseñado para la aplicación del sistema de pago a los trabajadores directos a la producción.

El trabajo se presenta en tres capítulos como se muestra a continuación:

En el **Capítulo I** se realiza un análisis bibliográfico sobre la gestión del Capital Humano, la administración de los salarios, los procedimientos para la implementación de sistemas de pago, así como las características distintivas del Instituto Cubano de Radio y Televisión, los Telecentros Provinciales y los sistemas de pago que allí se aplican.

En el **Capítulo II** se caracteriza de manera general el Telecentro Perlavisión Cienfuegos y se realiza un diagnóstico al sistema de pago aplicado según Resolución 26/14.

En el **Capítulo III** se diseña un procedimiento para la aplicación del sistema de pago en los telecentros y se implementa en Perlavisión Cienfuegos, hasta la tercera etapa del mismo. Finaliza el trabajo dando distintas conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

# CAPÍTULO I

## CAPÍTULO I.- Marco teórico

En este capítulo se abordan cuestiones teóricas referentes a la gestión del Capital Humano, la administración de los salarios, los procedimientos para la implementación de sistemas de pago, así como las características distintivas del Instituto Cubano de Radio y Televisión, los telecentros provinciales y los sistemas de pago que se aplican. Todo ello se desarrolla siguiendo el hilo conductor que aparece en la Figura 1.1.



**Figura 1.1:** Hilo conductor de la investigación

### 1.1 Gestión del Capital Humano

La gestión del capital humano, como hoy se le conoce ha transcurrido por varios períodos, el inicial data de 1880 a 1945, en el cual el modelo de conducta de las personas era visto como hombres con máquinas, y en aquel momento se denominaba Administración de Personal. Un segundo período surge de 1945 a 1970, a partir de entonces se comienza a ver al hombre como miembro del grupo, se observan modelos humanistas y su denominación fue Dirección de Personal. El tercer período se enmarca entre 1970 y 1990 donde se observa una conducta organizacional y se comienzan a utilizar teorías de contingente por lo que se le denomina Dirección de Recursos Humanos. Hacia 1990 continúa un modelo de conducta de las personas organizacional y se aplica además de la teoría de contingente, la configuracional por lo que se denomina Dirección Estratégica de Recursos Humanos. (Dalgis, 2008).

En la actualidad se le denomina Gestión del Capital Humano, aunque es de señalar que algunos autores lo denominan también como administración del capital humano o gestión de los recursos humanos por lo que en esta investigación se utilizan estos términos indistintamente, ya que así se encuentra en la bibliografía actual consultada.

Para comprender el significado del capital humano dentro de la empresa desde una perspectiva no sólo económica sino de administración de recursos humanos, debemos considerar que las organizaciones cambian continuamente, no permanecen estáticas y enfrentan los retos de diversas maneras; por tanto, cada uno de los recursos que la integran, debe moverse y ajustarse para enfrentar dichos cambios de manera exitosa y ajustarse debidamente a ellos.

Aunque el término “capital humano” existe desde mediados del siglo pasado, promovido por autores como Schultz y Becker, entre otros, para originar el crecimiento económico de las sociedades occidentales, es hasta ahora que se le ha dado gran fuerza, para aplicarse a organizaciones y promover el desarrollo de la empresa, a través de sus individuos.

- Capital: Cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad.
- Humano: Relativo al hombre o propio de él.
- Gestión: Efectuar acciones para el logro de objetivos.
- Capital Humano: Aumento en la capacidad de la producción del trabajo, alcanzada con mejoras en las capacidades y competencias de los trabajadores.

## Capítulo I: Marco teórico

---

Dichos elementos por separado, no nos dan mucha claridad sobre su utilización en el tema de administración de recursos humanos, pero si los integramos nos ayudan a buscar herramientas para encontrar la mejor manera de aumentar la capacidad de los individuos dentro de la organización, de tal manera que podamos llegar a los resultados esperados, a través de su contribución y del desarrollo de habilidades para adquirir conocimientos.

Sobre los términos Gestión y Administración de Recursos Humanos y/o Capital Humano, numerosos autores han expuesto sus definiciones y consideraciones. A continuación se muestran algunas de ellas.

La Gestión de los Recursos Humanos implica todas las decisiones y acciones administrativas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados. No es más que el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional de manera que puedan fomentar e incluso dirigir el comportamiento administrativo respecto a las personas. (Beer y colaboradores, 1990).

La administración de Recursos Humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general, (Cuesta, 1995).

La Gestión de los Recursos Humanos es la función que llevan a cabo las organizaciones para el aprovechamiento más efectivo del personal en el logro de los objetivos de la organización mediante la contratación, retención, despido, desarrollo y utilización apropiada de los recursos humanos en la organización. (Ivancevich, 1996).

El Capital Humano se entiende como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas. (Becker, marzo 2002).

Gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos. (Margarita, 2003).

Capital humano: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para

## Capítulo I: Marco teórico

---

crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo. (NC-3000:2007)

Administración de capital humano: proceso cuya finalidad es lograr un mejor desempeño, aprovechamiento, acrecentamiento y mejora en las capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal. Con la finalidad de establecer un clima organizacional óptimo que mejore la productividad, calidad y consecuentemente el desarrollo de la organización. (Flores Jiménez, 2011).

Todas estas definiciones nos remiten al rendimiento individual de cada trabajador, lo que influye sobre la productividad y el rendimiento de la organización, es por ello que mejorar la Gestión de Capital Humano y los sistemas de desarrollo del mismo, pasarán a ser un asunto de necesidad económica.

Becker, refiere, "La inversión en talento como valor de futuro" y define Capital Humano como la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas.

En el proceso de Gestión del Capital Humano participan todos los entes de la empresa, se entiende por tales: la dirección general con tareas de mando, los trabajadores con la negociación de un contrato y los representantes del personal.

Para poder motivar a los trabajadores de una organización se necesita definir las políticas de personal, y articular las funciones sociales considerando los objetivos de la organización (premisa estratégica). Además se necesitan métodos para incorporar, mantener y desarrollar esos recursos humanos (premisa operativa) y para el logro de los objetivos se requieren instrumentos administrativos, reglamentarios e instrumentales (premisa logística).

Lo anterior indica que las funciones de la Gestión de Capital Humano tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único y común con el fin de que la empresa pueda: (Tomás, 1991)

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de forma óptima y sugieran mejoras.

## Capítulo I: Marco teórico

---

- Contar con trabajadores con disposiciones al cambio, capaces y dispuestas a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

Por la diversidad y complejidad de las tareas que comprende, la Gestión de Recursos Humanos es considerada un área interdisciplinaria que como plantea Chiavenato, abarca: psicología industrial y organizacional, ingeniería industrial, economía y derecho del trabajo, ingeniería de sistemas, de seguridad, medicina del trabajo, cibernética, entre otras actividades y disciplinas. Además, se considera como “la actividad que busca el aprovechamiento y desarrollo de las cualidades humanas para que la empresa le sea posible alcanzar sus objetivos”. (Chiavenato, 1988).

En su libro “Administración de Recursos Humanos” Chiavenato, nos ofrece explícitamente una definición de este término, y plantea que la misma “consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”; y más adelante agrega: “significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas no solo grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas muy pequeñas y numerosas que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen pero que hacen que las personas deseen permanecer en la organización”. (Chiavenato, 1993.)

El Ministerio de Educación Superior, en el libro editado para la implementación del Nuevo Modelo de Gestión Económica Financiera de los centros adscriptos al mismo, define la Gestión de Recursos Humanos como “proceso” y considera que este puede ser definido como: “aquel que de modo consciente se desarrolla a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establece entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a crear, desarrollar y preservar en un clima laboral adecuado, los recursos humanos requeridos, competentes y motivados que desempeñen con eficiencia y eficacia sus funciones para alcanzar los objetivos de la organización.

La Gestión de Capital Humano, se considera como una estrategia empresarial que destaca la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores.

## Capítulo I: Marco teórico

---

A la hora de aplicar la Gestión de Recursos Humanos, ha de tomarse una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales; el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador; un trato justo a estos; una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

Nuestro Comandante en Jefe expresó en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, la Habana 20 de agosto de 2005, capital humano es "(...) no solo conocimientos, sino también - y muy esencialmente - conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente humanos espíritu de sacrificio, heroísmo y la capacidad de hacer mucho con muy poco." (Morales Cartaya, 2005.)

Este pensamiento es un significativo aporte que revoluciona el estrecho concepto burgués de capital humano que se basa en la inversión individual, al integrar tres componentes esenciales: la economía, la ciencia y la conciencia, en una relación social.

- Economía: porque la formación masiva de capital humano es una tarea estratégica que se realiza con los menores gastos y una alta tasa de retorno y se convierte en una nueva fuente generadora de ingreso para el desarrollo socioeconómico.
- Ciencia: porque el capital humano formado permite que esta se convierta aceleradamente en una poderosa fuerza productiva y el Polo Científico del oeste de la Habana es un ejemplo que demuestra el desarrollo de una industria de la ciencia.
- Conciencia: porque el capital humano que se forma no concibe la privatización de los conocimientos, ni la utilización para lucrar, sino para el beneficio del pueblo.

Cuando la Gestión de Capital Humano funciona correctamente, los trabajadores se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que esta se adapte mejor a los cambios. Según Agüero, 2004, la clave de la Gestión de Capital Humano depende de tres elementos:

1. Reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre estos y los gestores de la empresa. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus

iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

2. El segundo elemento de la Gestión de Capital Humano implica relacionar los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo a realizar, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa.
3. El último elemento de la Gestión de Capital Humano implica que las relaciones entre gestores y trabajadores no solo dependen de los responsables del departamento de personal. También se subraya la necesidad de vincular las relaciones de los trabajadores con la actividad empresarial.

Sin embargo considero que a pesar de la importancia que tienen estos tres elementos, con ellos por sí solos no se obtendrían resultados relevantes pues estarían faltando otros, como los que pueden observarse en los modelos de gestión integrada de capital humano.

Diferentes autores como (Beer, 1989), (Lynch, 1992), (W. B. Werther, 1992), (I Chiavenato, 1993) han definido su modelo, y todos, de una u otra forma, presentan la Gestión de Capital Humano como un sistema donde se interrelacionan las diferentes actividades, en algunos casos consideradas como subsistemas.

### **1.1.1 Modelo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano**

La Gestión Integrada de Recursos Humanos es el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales y de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo.

El modelo del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos propuesto en la Normas Cubanas 3000,3001 y 3002 del 2007, a partir de investigaciones del Ministro del Trabajo y Seguridad Social: Alfredo Morales Cartaya, está basado en las competencias laborales y lo componen 9 módulos como se representan en la Figura 1.2.

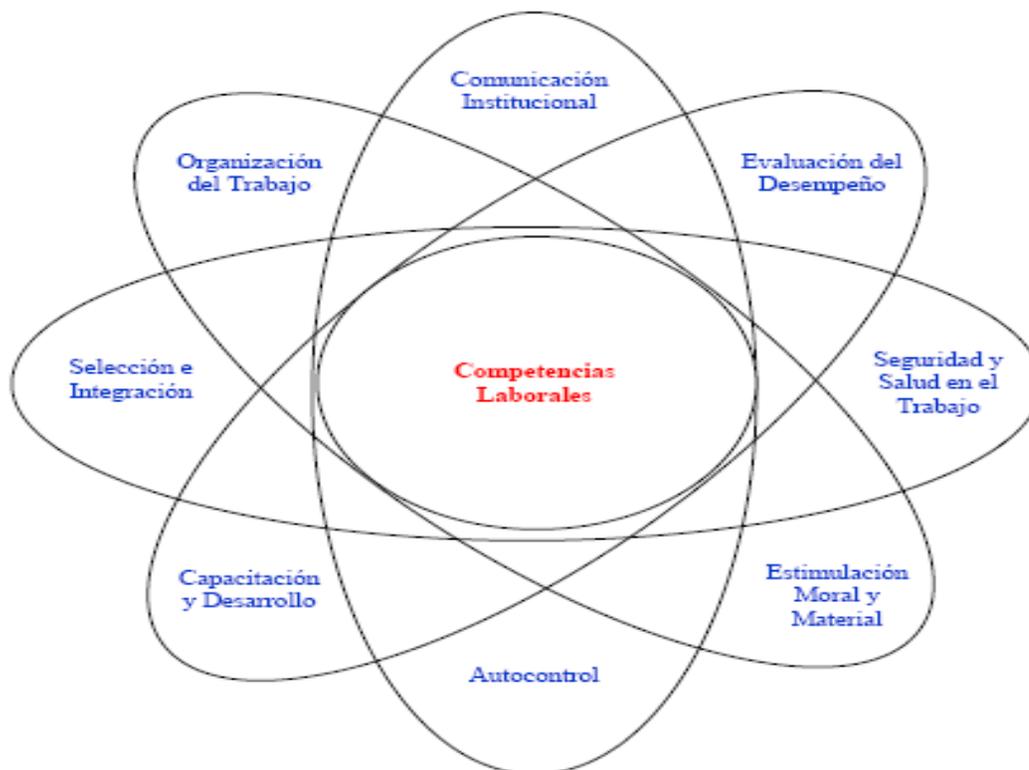


Figura 1.2: Modelo de Gestión Integrada de Recursos Humanos

Fuente: NC 3000, 3001 y 3002:2007

**Competencias laborales:** Las competencias laborales son la base de este modelo; simbolizan lo que es y lo que hace la empresa y los vínculos existentes entre sus trabajadores. La alta dirección dirige y controla la identificación de las competencias que distinguen las características peculiares de la empresa, denominadas competencias distintivas, las de los procesos de las actividades principales y las competencias relativas a los puestos de trabajo.

**Organización del trabajo:** La organización del trabajo integra los recursos humanos con los equipos y materiales en el proceso de trabajo (productivo, de servicios, información o conocimiento), mediante la aplicación de métodos y procedimientos que posibiliten trabajar de forma racional, armónica e ininterrumpida, con niveles adecuados de seguridad, salud y exigencias ergonómicas, para lograr la máxima productividad, eficiencia y eficacia en la empresa y satisfacer las necesidades de la sociedad y de sus trabajadores. Está sustentada en estudios integrales dirigidos al diseño de procesos y puestos de trabajo, y al incremento del valor agregado.

**Selección e integración de los recursos humanos:** La alta dirección de la empresa establece la política de selección e integración de los recursos humanos, basada en la legislación vigente, controla la efectividad de las técnicas y procedimientos que se aplican y evalúa su contribución al cumplimiento de los objetivos y su estrategia empresarial. A través de la selección se eligen los candidatos entre los reclutados más idóneos y de mayor competencia para desempeñar tanto los cargos existentes, así como los de nueva creación, en correspondencia con el perfil de competencias de los cargos.

**Capacitación y desarrollo:** A partir de la determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación está en función del desarrollo de la idoneidad y la competencia laboral, para el logro de los objetivos, alineado a la estrategia empresarial. Se concibe como una inversión y no como un gasto, enfatizando en la aplicación de los conocimientos adquiridos, las habilidades desarrolladas, en la eficiencia y eficacia de las empresas y con un enfoque continuo cuya expresión es la condición de Entidad de Aprendizaje Permanente, que se otorga por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, a las empresas que reúnan los requisitos a propuesta de los organismos de la administración central del Estado.

**Estimulación material y moral:** La estimulación material se rige por el principio de distribución “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, en combinación con la estimulación moral dirigida a fortalecer la conciencia revolucionaria y la motivación para alcanzar un alto desempeño económico y social. El salario se concibe como el principal estímulo material y quien más aporta en cantidad y calidad a la sociedad debe recibir más.

**Seguridad y salud en el trabajo:** La seguridad y salud en el trabajo está orientada a crear las condiciones, capacidades y cultura para que el trabajador desarrolle su labor eficientemente y sin riesgos, procurando condiciones ergonómicas, evitando sucesos y daños que puedan afectar su salud e integridad, al patrimonio de la empresa y al medio ambiente. El sistema de seguridad y salud en el trabajo de cada empresa se audita y certifica por parte de la Oficina Nacional de Normalización, según la norma NC 18 001, diseñada para la integración de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo, alineada con las ISO 14 001 (Gestión Medioambiental) y las ISO 9001 (Sistemas de Gestión de Calidad).

**Evaluación del desempeño:** Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores de la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para

lograr los objetivos de la empresa, por parte del jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

**Comunicación institucional:** La integración estratégica de la gestión de los recursos humanos con la participación efectiva de los trabajadores se logra mediante procesos de comunicación, el consenso y la unidad de acción para materializar la estrategia, asimilar y desarrollar las competencias, la innovación y la solución a los problemas. La dirección formula, aplica y controla la estrategia comunicativa de la empresa, en la que la comunicación hombre a hombre resulta clave.

**Autocontrol:** Los principios que sustentan el autocontrol son preventivos, educativos y promotores de valores, y están dirigidos a comprobar los resultados del sistema de gestión integrada de recursos humanos. El autocontrol asegura que el SGIRH esté integrado con la estrategia empresarial, las políticas estén bien diseñadas, se cumplan y no se distorsionen. Servirá para medir su impacto en los usuarios, proveedores, otras entidades la sociedad y los propios trabajadores.

Dentro de los subsistemas explicados, sin quitarle valor a ninguno, la estimulación moral y material juega un rol importante en el desempeño y la satisfacción de sus trabajadores, pues a través de ella se puede lograr la motivación y es la fuente que tiene el trabajador para cubrir sus necesidades.

### 1.1.2 Estimulación moral y material

Las normas cubanas definen la estimulación moral y material como sigue:

*Estimulación material:* Sistema de acciones que interactúan y se integran con la estimulación moral, para motivar a los trabajadores en el logro de la eficiencia y eficacia y en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. El pago con arreglo al trabajo, por cantidad y calidad, es el elemento principal de la estimulación material. (NC 3000:2007)

*Estimulación moral:* Sistema de acciones que se realizan para propiciar el desarrollo de la moral socialista en el trabajo y el sentido de pertenencia; reconocer y promover el aporte laboral de los trabajadores en la consecución de los objetivos estratégicos y la elevación de la cultura de la organización, así como la satisfacción individual y colectiva de los trabajadores. (NC 3000:2007).

**Requisitos vinculados a la estimulación moral y material de los trabajadores según Norma Cubana NC 3001: 2007.**

- La organización deberá cumplir, en correspondencia con la legislación vigente, con el pago a los trabajadores de los salarios que les correspondan de acuerdo con la escala salarial y cargo que desempeñen.
- La organización deberá establecer las formas y sistemas de pago en dependencia de las condiciones técnico-organizativas del proceso laboral.
- La alta dirección deberá aplicar, evaluar y controlar los sistemas de pago por rendimiento, así como de los resultados que se obtengan y rendir cuentas periódicamente ante los organismos superiores y el colectivo de trabajadores.
- La organización tendrá elaborado y aprobado, por el nivel correspondiente, el Reglamento donde se define los trabajadores y áreas que abarca el sistema de estimulación material que se utiliza y el procedimiento para su aplicación.
- La alta dirección deberá elaborar el programa de acciones de estimulación moral, que integrado con la estimulación material potencie las motivaciones de los trabajadores para que se fortalezca la cultura que necesita la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Debe estar dirigido al reconocimiento de:

- Los resultados del trabajo en un período determinado.
- Los resultados de la superación.
- La promoción a cargos de mayor responsabilidad o como reserva de cuadros.
- La permanencia o años de servicios prestados, vinculados a los resultados eficientes del trabajo
- Las innovaciones y racionalizaciones.
- Los resultados de la emulación.

**Principios de la estimulación al trabajo Álvarez (2001).**

Entre los principios vitales que deben ser considerados de manera especial en la estimulación al trabajo están los siguientes:

1. Orientación: La política y acciones de estimulación deben estar orientadas a cumplimentar la misión y los objetivos de la organización.

2. Enfoque: La política y acciones de estimulación deben tener un enfoque integral, no pueden convertirse en medidas aisladas para resolver dificultades, por tanto se constituye en un sistema con direcciones bien definidas (estratégico, integral y coherente).
3. Base: La estimulación al trabajo debe tener un carácter eminentemente científico independientemente de los elementos empíricos que puede utilizar o presentar.
4. Participación: Es conocido que definir la política y acciones de estimulación es una atribución de la dirección, pero uno de los requerimientos fundamentales de su éxito radica en la participación activa de todos los implicados. Por último es conveniente tener en cuenta además que la estimulación al trabajo es uno de los elementos, a tomar en cuenta en la negociación colectiva y por lo cual la participación sindical es igualmente decisiva en su éxito.
5. Percepción, fácil comprensión y retroalimentación: La acción positiva que se desea lograr con todas y cada una de las acciones de estimulación depende en buena medida de las percepciones individuales y grupales por lo tanto hay que trabajar para crear todas las condiciones.
6. Equidad y correspondencia: La estimulación al trabajo debe garantizarse en el marco de la equidad tanto en lo interno como en lo externo.
7. Es necesario diferenciar los beneficios que recibe cada individuo tomando en cuenta los resultados de su trabajo, su comportamiento y sus resultados, su eficacia logrando que él reciba en correspondencia con esto, tanto en lo moral como en lo material.
8. Oportunidad: Las acciones de estimulación deben ser lo más oportunas posibles, acercarlas al resultado, si es un reconocimiento darlo al momento preciso y si es un señalamiento igual.
9. Justicia: La justicia como principio se garantiza si todos los beneficios se ponen a disposición de todos los trabajadores por igual en términos de derecho, si a todos se les da el mismo tratamiento, si hay uniformidad.
10. Consistencia: La falta de permanencia en el tiempo de las acciones de estimulación tiene un efecto muy negativo, los estímulos tienen que ser consistentes, mantenerse y crecer de ser posible ya que las necesidades de los trabajadores crecen, cambian.

11. **Carácter proactivo-educativo:** Las acciones de estimulación incluso las que tienen implícito el castigo tienen que tener un enfoque proactivo – educativo, las mismas deben administrarse en positivo ya sean morales o materiales.
12. **La proactividad debe interpretarse en este sentido como acción positiva y anticipativa** con el objetivo de mejorar partiendo de los postulados de las teorías X, Y, Z y W, la esencia de lo que se quiere es que la persona cumpla lo establecido, se comporte adecuadamente y obtenga los resultados.
13. **Racionalidad y eficacia:** La estimulación al trabajo no es un fin en sí misma, es un medio importante para lograr los objetivos organizacionales que está sujeta por otra parte a las posibilidades de disponer de recursos para desarrollar las acciones, por lo tanto se requiere un uso eficiente.
14. **Flexibilidad y dinamismo:** El sistema estimulador debe ser lo suficiente flexible, adaptable a los cambios que se suceden en las condiciones de la organización.

Tanto la estimulación moral como la material están dirigidas a satisfacer necesidades de naturaleza diferente, pero ambas son esenciales, pues "... el hombre no satisface en primer término sus necesidades básicas y después trata de lograr los medios para satisfacer las necesidades de mayor nivel, sino que más bien cambia su énfasis, mientras procede a satisfacer ambas categorías simultáneamente..." (Koontz y O'Doneel, 1967).

El reconocimiento a los trabajadores es una de las formas principales de estimulación moral, pero no se debe confundir reconocimiento con estímulo moral, pues este último es más abarcador, ya que comprende además, la atención a las personas, la participación, etc. (NC 3002: 2007)

Cuesta en su libro *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (1997) considera un sistema de acciones específicas de compensación laboral y hace énfasis, entre otros aspectos, en las acciones de estimulación al trabajo: materiales, económicas, salariales y espirituales.

### **1.2 Administración de los salarios**

*Salario* deriva del latín *salarium*, que significa 'pago de sal' o 'por sal'. El término proviene del antiguo imperio romano, donde muchas veces se hacían pagos a los soldados con sal, la cual valía su peso en oro, dado que la sal en la antigüedad era una de las pocas maneras que se tenía de conservar la carne, es decir, poniéndola en salazón.

## Capítulo I: Marco teórico

---

Existen diferentes bibliografías sobre el tema salario, algunos autores lo catalogan como la retribución en dinero pagado por el empleador al empleado en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta y consideran que salario directo es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. En el caso de los empleados que trabajan por horas, corresponde al número de horas efectivas trabajadas al mes. Y que el salario indirecto es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. Incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas, adicionales, participación en las utilidades, horas extra, etc. La suma de salario directo e indirecto constituye la remuneración.

Es por ello que otros autores definen el salario como la remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional. Entendiéndose por remuneración: retribución, estipendio, sueldo; en su sentido más general tratándose de empleados, haber o haberes, sueldo; paga es cada una de las entregas que percibe, generalmente cada mes, por lo cual se llama también mensualidad. Si es por semanas, semanal; si es por días, jornal. En las profesiones liberales (consultores, abogados) se le puede llamar honorarios.

Las Normas Cubanas (NC 3000:2007) definen los conceptos relacionados con el salario como se muestra a continuación:

**Salario:** Parte del producto nacional que se distribuye a los trabajadores de forma individual, atendiendo a la cantidad y calidad del trabajo aportado, según las condiciones económicas de cada momento histórico. Comprende lo percibido por el trabajador, por rendimiento, unidad de tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, laborar en día de conmemoración nacional y feriados, y vacaciones anuales pagadas.

**Salario básico:** Remuneración que comprende la tarifa de la escala salarial, más los pagos adicionales establecidos legalmente, y se utiliza en los casos previstos en la legislación.

**Salario escala:** Cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, que corresponde a cada grupo de la escala de complejidad.

**Salario medio:** Medida normal que se usa para describir el nivel salarial de los trabajadores de la organización o de un grupo en un período de tiempo determinado, generalmente un año. Puede expresarse como: salario medio mensual, por horas o por días. Se calcula como la suma de los salarios percibido por todos los trabajadores de la organización o de un grupo, dividido por el promedio de trabajadores de la organización o grupo.

## Capítulo I: Marco teórico

---

**Salario mínimo:** Cantidad de dinero, en moneda nacional de curso legal, definida para el primer grupo de la escala de complejidad.

**Salario móvil:** Parte del salario que devengan los trabajadores y que su cuantía depende del cumplimiento de normas, trabajo extraordinario y sistemas de pago.

**Salario promedio:** Salario que como promedio recibe el trabajador durante un período de tiempo establecido y se paga en las situaciones previstas en la ley.

Según la Ley 116 de 2013, Código de Trabajo de la república de Cuba, se considera salario la remuneración en dinero que el empleador paga al trabajador, atendiendo a la calidad y cantidad del trabajo realizado y al tiempo real laborado, según corresponda. Comprende lo devengado de acuerdo con los sistemas de pago por rendimiento o a tiempo, pagos adicionales, trabajo extraordinario, pago en días de conmemoración nacional y feriados, receso laboral retribuido, vacaciones anuales pagadas y otros que disponga la legislación. Otros autores como Ruth Flores Jiménez e Ivette Flores Jiménez (2011) clasifican el salario como la remuneración que el empleado recibe a cambio de su trabajo y el incentivo como el pago adicional que se otorga a un empleado por su productividad.

Según expresan las autoras:

Existen dos tipos de salarios:

- Por unidad de tiempo: se paga por semana, quincena o mes, día, etc. (se calcula en base al tiempo que el empleado trabaja).
- Por rendimiento o por obra: la remuneración se relaciona con la productividad y los resultados.

Los incentivos pueden ser:

- Extrínsecos: son adicionales al trabajo: ascensos, bonos, premios y prestaciones.
- Intrínsecos: forman parte del trabajo: logros.

Los principales sistemas de salarios incentivos para personal operativo son:

- Pago por pieza o a destajo: establece una tarifa por cada unidad producida, y el pago se calcula con base en el número de productos.
- Sistema Halsey: se fija un salario base y se paga 50% de incentivo sobre el tiempo ahorrado.
- Sistema Rowan: la bonificación que se concede al trabajador esta en proporción al tiempo ahorrado sobre el tiempo fijado.

- Sistema de tiempo estándar: se asigna a cada unidad de producción el tiempo necesario para fabricarla de acuerdo con estudios de tiempos y movimientos, si la pieza se fabrica en menor tiempo al trabajador se le paga la tarifa normal más una bonificación por tiempo ahorrado.
- Sistema Taylor o de tarifas diferenciales: establece un estándar de producción, si el trabajador no lo alcanza su salario es inferior, si logra 100% recibe 50% de incentivo, conforme incrementa la producción se incrementa el salario.
- Sistema Gantt: se establece una norma de producción, generalmente es mal alta que la promedio de producción. Si se alcanza la norma se le paga una prima entre 20% o 30% y si la supera se le paga una tasa adicional.

### 1.2.1 Teoría sobre los salarios

Casi todas las teorías relativas al salario reflejan una inclinación hacia un concreto factor determinante de los mismos.

La primera teoría relevante sobre los salarios, la doctrina del salario justo del filósofo italiano santo Tomás de Aquino, subrayaba la importancia de las consideraciones de orden moral y la influencia de la costumbre. Definía el salario justo como aquel que permitía al receptor una vida adecuada a su posición social. La teoría de santo Tomás es una visión normativa, es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, y no una visión positiva que se define por reflejar el valor real de los salarios. La primera explicación moderna del nivel salarial, la teoría del nivel de subsistencia, subrayaba que el salario estaba determinado por el consumo necesario para que la clase trabajadora pudiese subsistir.

Esta teoría surgió del mercantilismo, y fue más tarde desarrollada por Adam Smith y sobre todo por David Ricardo. Este último defendía que los salarios se determinaban a partir del coste de subsistencia y procreación de los trabajadores, y que los sueldos no debían ser diferentes a este coste. Si los salarios caían por debajo de este coste la clase trabajadora no podría reproducirse; si por el contrario, superaban este nivel mínimo la clase trabajadora se reproduciría por encima de las necesidades de mano de obra por lo que habría un exceso que reduciría los salarios hasta los niveles de subsistencia debido a la competencia de los trabajadores para obtener un puesto de trabajo.

Con el paso del tiempo se ha demostrado que algunos de los supuestos de los que parte la teoría del salario de subsistencia son erróneos. En los países más industrializados la

producción de alimentos y de bienes de consumo ha crecido desde finales del siglo XIX con mayor rapidez que la población, y los salarios han crecido sobre los niveles de subsistencia. Cuando se demostró la invalidez de la teoría del salario de subsistencia se empezó a prestar mayor atención a la demanda de trabajo como principal determinante del nivel de salarios. John Stuart Mill, entre otros, propugnaba la denominada teoría del fondo de salarios para explicar la forma en que la demanda de trabajo, definida como la cantidad de dinero que los empresarios están dispuestos a pagar para contratar a trabajadores, determina el nivel salarial. La teoría parte de la hipótesis de que todos los salarios se pagan gracias a la acumulación, en el pasado, de capital, y que el salario medio se obtiene dividiendo el remanente entre todos los trabajadores. Los aumentos salariales de algunos trabajadores se traducirán en disminuciones salariales de otros. Sólo se podrá aumentar el salario medio aumentando el fondo de salarios. Los economistas que defendían esta teoría se equivocaban al suponer que los salarios se satisfacen a partir de las acumulaciones de capital efectuadas con anterioridad. De hecho, los salarios se pagan a partir de los ingresos percibidos por la producción actual. Los aumentos salariales, al incrementar la capacidad adquisitiva, pueden provocar aumentos en la producción y generar un mayor fondo de salarios, en especial si existen recursos.

La teoría del fondo de salarios fue sustituida por la teoría de la productividad marginal, que intenta en esencia determinar la influencia de la oferta y demanda de trabajo. Los defensores de esta teoría, desarrollada sobre todo por el economista estadounidense John Bates Clark, sostenían que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos; este sería el trabajador marginal. Puesto que, debido a la ley de los rendimientos decrecientes, el valor que aporta cada trabajador adicional es menor que el aportado por el anterior, el crecimiento de la oferta de trabajo disminuye el nivel salarial.

Si los salarios aumentasen por encima del nivel de pleno empleo, una parte de la fuerza laboral quedaría desempleada; si los salarios disminuyesen, la competencia entre los empresarios para contratar a nuevos trabajadores provocaría que los sueldos volvieran a aumentar. La teoría de la productividad marginal es inexacta al suponer que existe competencia perfecta y al ignorar el efecto que genera un aumento de los salarios sobre la productividad y el poder adquisitivo de los trabajadores.

## Capítulo I: Marco teórico

---

Como demostró John Maynard Keynes, uno de los principales opositores a esta teoría, los aumentos salariales pueden producir un aumento de la propensión al consumo, y no al ahorro, en una economía. El aumento del consumo genera una mayor demanda de trabajo, a pesar de que haya que pagar mayores salarios, si se consigue una mayor riqueza gracias a una disminución del nivel de desempleo.

Casi todos los economistas reconocen, al igual que Keynes, que mayores salarios no tienen por qué provocar un menor nivel de empleo. Sin embargo, uno de los efectos negativos de los aumentos salariales son las mayores presiones inflacionistas, ya que los empresarios tienden a trasladar a los precios estos aumentos en los costes. Este peligro se puede evitar si los sueldos no aumentan sobre los niveles de productividad. Puesto que la participación de los salarios en la riqueza nacional ha permanecido estable a lo largo del tiempo, y es probable que siga así, los salarios reales pueden aumentar a medida que se incremente la productividad. Así pues, la definición de compensación podría ser la siguiente:

Según William M. Mercer (2000), "La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus". Esta definición plantea de una forma bastante obvia, lo que el administrador de compensación debe tener claro al ejercer su función: Tendrá que procurar ofrecer el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado procurando que para la empresa resulte una relación atractiva de costo-beneficio. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede tener menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

Un agudo observador del siglo XIX (el clérigo Charles C. Colton) expresó que no sólo sigue siendo vigente en este medio sino que nos ofrece otro ángulo de la naturaleza humana. Colton dijo: "Nuestros ingresos son como nuestros zapatos; si nos quedan chicos, nos lastimas y aprietan, pero si nos quedan grandes, nos hacen tropezar y resbalar". Cuando una empresa, llega a la conclusión de que necesitan hacer un cambio importante en las bases del programa de compensación para su personal y decide establecer un sistema basado en el desempeño, es normalmente porque existen resultados operativos-financieros no muy satisfactorios. En estas circunstancias suele pensarse que un programa de aumentos por desempeño y/o un bono anual por resultado, serán la panacea que transformará la productividad, la calidad y la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, esto no es un buen programa, ya que el pago no está realmente ligado a esas variables que se

desea mejorar. El programa de evaluación del desempeño da calificaciones, que sirven para determinar el objetivo de pago de la persona en parámetros, que nos llevan a un porcentaje. La evaluación debe medir los resultados en el trabajo y a su vez, se debe establecer el concepto de prioridad en función de los objetivos de pago. La abstracción (el fenómeno de reducir la realidad a un valor monetario) llega a ser tan poderosa que frecuentemente, como en el texto anterior, la antepone a cualquier otra consideración humana o social: La compensación habla de qué tan competente, inteligente, capaz y efectivo es quien la percibe, un director de un millón de dólares es mejor que otro de sólo medio millón. Es la medida del éxito que cada quien alcanza. Como se puede observar, efectivamente la evaluación del desempeño va ligada a los aumentos de sueldo de los empleados, ya que mide los resultados obtenidos durante cierto período de tiempo, en el cual, el empleado pudo sobresalir, cumplir o simplemente estar por debajo de los resultados esperados. Si bien la compensación es lo que los trabajadores reciben a cambio de su labor, cuando la compensación es inadecuada, puede provocar que los trabajadores abandonen la organización o se sientan insatisfechos dentro de la misma, porque como expresa el Dr.C. Lázaro González Rodríguez (2005) “hay que tener presente que el salario no es solo un medio de vida, es también, y muy importante, el reconocimiento de la sociedad por el aporte laboral del individuo”.

De todo lo anterior se deriva la importancia de una adecuada gestión y/o administración del salario.

### 1.2.2 Administración del salario

La gestión de administración salarial (o administración del subsistema salarial) produce, entre otros, dos resultados concretos: las reglas salariales que regulan el pago de las remuneraciones (o *política salarial*) y el presupuesto de gastos en personal, mediante el cual éstas se financian. El primero de los resultados se pone en práctica a través de los sistemas de pagos al personal o sistemas de liquidación de haberes, el segundo a través del sistema de presupuesto institucional, que forma parte del sistema de administración financiera.

El primero de los aspectos, la política salarial, toma en cuenta cuestiones tales como la forma de la curva de remuneraciones, o curva salarial y los conceptos por los que se podrá remunerar al personal, incluyendo las condiciones en que se deberán aplicar en cada caso.

## Capítulo I: Marco teórico

---

El segundo aspecto, el presupuesto de gastos en personal, es el mecanismo mediante el cual se calcula cuánto costaría aplicar una determinada política salarial a una determinada planta de puestos de trabajo.

Los sistemas y procedimientos de liquidación de los haberes son los instrumentos mediante los cuales las políticas salariales se ejecutan en la práctica. Una liquidación de haberes, en última instancia, consiste en determinar cuánto ha de percibir cada persona por cada concepto de pago que le corresponda según las reglas vigentes, y generar los instrumentos de pago necesarios para que el mismo se haga efectivo. Estos pagos, que, en muchas organizaciones, son el principal componente del gasto institucional, deben librarse contra alguna cuenta en la que estén previstos los fondos necesarios. Esta cuenta es el presupuesto de gastos en personal, y el sistema contable es el instrumento de registro de las transacciones.

La administración salarial toma en cuenta las compensaciones directas e indirectas al trabajo realizado en puestos de trabajo de la organización. A estos efectos, entenderemos por compensaciones directas las que se efectúan en dinero y las indirectas en términos de bienes o servicios. Estas últimas suelen englobarse en el concepto genérico de *beneficios*, tales como asistencia médica, jurídica, descuentos o pagos de servicios como vivienda, educación, transporte u otros. Cuando estos aspectos se incluyen en los cálculos salariales deben ser valorizados en dinero, lo cual tiene sentido en algunos casos, como, por ejemplo, los análisis de mercado salarial. Sin embargo, en lo que respecta al análisis interno de las situaciones salariales, resulta conveniente tomar en cuenta separadamente las retribuciones *directas*, a las que se referirá el presente trabajo, ya que las indirectas son objeto, por lo general, de políticas complementarias claramente diferenciadas, las políticas de beneficios.

Ruth Flores Jiménez e Ivette Flores Jiménez (2011) resumen la definición de administración de sueldos y salarios como un conjunto de técnicas cuya finalidad es lograr una retribución más justa y equitativa de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

### **Objetivos de la administración de salarios.**

Con el establecimiento y/o mantenimiento de estructuras de salarios equilibradas, la administración de salarios se propone alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa;

## Capítulo I: Marco teórico

---

- Recompensarlo adecuadamente por su empeño y dedicación;
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento;
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera;
- Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa;
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados;
- Facilitar el proceso de la nómina.
- Obtener personal calificado: Para lograr esto, las compensaciones deben de ser atractivas para los solicitantes.
- Retener a los empleados actuales: Cuando la compensación no es competitiva, puede crear insatisfacción en los empleados, por lo que pueden abandonar la organización.
- Garantizar la igualdad.
- Alentar al desempeño adecuado: Si las compensaciones son adecuadas, se puede lograr que los empleados tengan un buen desempeño, se puede alentar y reforzar la experiencia, lealtad, etc.
- Controlar los costos: Ya que la organización puede llegar a pagar en exceso o insuficientemente los esfuerzos de los empleados.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa.

Con el cumplimiento de estos objetivos se logrará entonces, como expone el Dr.C. Lázaro González Rodríguez, (2005):

- Elevar la autoestima, disciplina y valores ético-morales del trabajador al recibir su salario de acuerdo con su aporte laboral.
- Estimular el incremento de su calificación.
- Promover el incremento de la producción, los servicios, su productividad, calidad y demás índices de eficiencia.

## Capítulo I: Marco teórico

---

- Atraer a los trabajadores hacia aquellos sectores, ramas, centros de trabajo y profesiones fundamentales para el desarrollo económico-social.
- Poner en manos del trabajador la posibilidad de incrementar su calidad de vida en correspondencia con su aporte laboral.

### **El sistema salarial**

La organización del salario en el socialismo se alcanza a través de un sistema único a nivel de todo el país. Como en todo sistema, cada elemento tiene un papel determinado, existiendo la necesaria interdependencia de los mismos. Su carácter dinámico exige el perfeccionamiento sistemático de ellos, dado, fundamentalmente, por los cambios que se operen en la ciencia, la tecnología, la organización, el nivel técnico profesional y cultural de los trabajadores, así como los objetivos económico-sociales de cada etapa de desarrollo del país.

El sistema tiene como objetivo la aplicación adecuada del principio de pago según el trabajo, el que tiene su expresión en el Artículo 45 de la Constitución de la República de Cuba que expresa: “El trabajo es remunerado conforme a su calidad y cantidad”.

- La calidad de trabajo es el conjunto de cualidades o características que diferencian unos trabajos de otros y determinan su naturaleza.
- La cantidad determina el número de veces que se ejecuta un trabajo de una calidad determinada, esta se mide por el tiempo laborado o la intensidad desplegada.

### **Los elementos que conforman el sistema salarial son:**

- La escala de complejidad:

Establece los distintos grupos de complejidad de los trabajos que se realizan a nivel de toda la economía. Está caracterizada por tres aspectos: el número de grupos, los coeficientes y el diapasón.

- Los calificadores:

Son el complemento de la escala de complejidad conjuntamente con la categorización de las entidades. Se elaboran para los obreros, trabajadores administrativos, trabajadores de servicio y técnicos. Para los dirigentes se categoriza la entidad.

## Capítulo I: Marco teórico

---

Los calificadores definen para cada puesto u ocupación: la denominación, el contenido de trabajo, ejemplos de trabajo, requisitos para ocuparlos, grupo que le corresponde en la escala de complejidad.

La complejidad del trabajo se determina por el tiempo socialmente necesario para adquirir los conocimientos teóricos, prácticos, habilidades, destreza y responsabilidad necesarios para ejecutar un trabajo dado de forma eficaz y eficiente.

- La escala de factores extracalificatorios

Tiene como objetivo valorar las condiciones en que se desarrolla el trabajo, teniendo en cuenta los factores adversos que hacen que en el desempeño de sus funciones laborales el individuo tenga un mayor gasto de energías físicas, mentales o ambas.

Entre los factores extracalificatorios se encuentran el esfuerzo físico, las altas temperaturas, el trabajo en altura, la rotación de turnos, la nocturnidad, el albergamiento, etc.

- Las listas de puestos o actividades con factores extracalificatorios.

Son el complemento de la escala de factores extracalificatorios mediante las cuales se definen las ocupaciones o actividades que corresponden a cada grupo de la escala.

- Las tarifas.

Definen la cantidad de dinero a recibir y pueden ser: Tarifas en base a la complejidad del trabajo o tarifas por condiciones extracalificatorias.

- Los sistemas de pago.

Permiten medir el aporte de los trabajadores en base al tiempo laborado o la intensidad desplegada variando de acuerdo con la naturaleza del trabajo, las condiciones técnico-organizativas, los objetivos económicos, etc.

### 1.2.3 Formas y sistemas de pago

Según las normas cubanas NC-3000:2007, las Formas de Pago son las vías para remunerar el trabajo en función de su naturaleza y los Sistemas de Pago son las modalidades de las formas de pago que se adoptan en correspondencia con las características técnico-organizativas y la naturaleza del trabajo.

Según Lázaro González Rodríguez, (2005) los sistemas de pago constituyen el elemento del sistema salarial mediante el cual se mide la cantidad de trabajo rendido por un trabajador con una calidad determinada. Existen dos formas fundamentales de pago:

- A tiempo

## Capítulo I: Marco teórico

---

- Por rendimiento o destajo

Cada forma de pago tiene distintos sistemas de pago.

- Sistemas de pago a tiempo:
  - Tarifa horaria
  - Jornal
  - Sueldo
- Sistemas de pago a rendimiento:
  - Destajo directo (calculado por tasas o en por ciento).
  - Destajo indirecto
  - Ajuste o acuerdo
  - Destajo progresivo, etc.

Los sistemas de pago por rendimiento pueden ser individuales o colectivos según la naturaleza del trabajo y la forma de división y cooperación existente. Se utilizan, fundamentalmente, en los trabajos manuales y mecánico-manuales donde los tiempos principal y auxiliar están en manos de los trabajadores.

Es un grave error que distorsiona el principio de pago por el trabajo y por ende sus objetivos básicos, tratar de implementar un determinado sistema de pago como único o principal sin atender a los factores que condicionan la aplicación de uno u otro.

En un centro de trabajo pueden existir distintos sistemas de pago como resulten necesarios dada la naturaleza del trabajo, las condiciones técnico-organizativas y los intereses económico-sociales de la entidad.

### **Requisitos para la aplicación de los sistemas de pago**

Los sistemas de pago, para ser consecuentes con el principio de pago por el trabajo, deben tener en cuenta, entre otras, las siguientes reglas:

- Ser sencillos y claros para el trabajador (como regla ellos debe poder calcular sistemáticamente sus ingresos).
- Los indicadores deben permitir que el trabajador vea claramente cómo mediante su acción puede incidir en el sobrecumplimiento de ellos.
- No deben incluirse indicadores ni condiciones sobre los cuales el trabajador no pueda actuar para su cumplimiento.

- Cuando los sistemas de pago son por rendimiento deben de existir controles estrictos del consumo material y de la calidad.
- Los resultados que se obtengan deben reflejar un incremento superior de la productividad en comparación con los gastos salariales.
- Los sistemas deben diseñarse en correspondencia con las características técnico-organizativas, la naturaleza del trabajo y en plena concordancia con los objetivos económico-sociales del área. De esto se deriva que en una misma área pueden existir diversos sistemas de pago.
- Es necesario contar con controles estrictos que garanticen un reflejo fiel de los resultados laborales y del cálculo de los salarios así como un sistema preciso de certificación.
- Las normas o índices que se utilicen deben ser tensos pero cumplibles, calculados técnicamente y en modo alguno voluntariosos o subjetivos.
- Para lograr los objetivos que se proponen los sistemas de pago deben existir condiciones técnico-materiales y organizativas que permitan que el trabajador pueda desempeñarse a plenitud.
- Los sistemas deben garantizar que a un mayor aporte laboral el trabajador vea incrementado su salario.
- Debe existir plena correspondencia entre los sistemas de pagos individuales, colectivos, y a nivel de toda la empresa.
- La aplicación de los sistemas de pago debe estar precedida por asamblea con los trabajadores donde se les explica el sistema y el reglamento y se recoge su consenso en el acta correspondiente. De no existir consenso, no se puede aplicar el sistema.

### 1.3 Procedimientos para la implementación de sistemas de pago

Algunos autores han elaborado procedimientos para la implementación de sistemas de pago y estimulación en diversas esferas y con distintos objetivos, entre ellos se encuentran:

- Procedimiento metodológico de diseño de sistemas de estimulación (Luis F. Álvarez López, Universidad Holguín).
- Procedimiento de gestión de estimulación al trabajo (Álvarez, 2001)

## Capítulo I: Marco teórico

---

- Procedimiento para la gestión de la estimulación en la empresa cubana contemporánea. (Colectivo de autores de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Holguín).
- Procedimientos para la elaboración de la nómina y pago de salarios (Colectivo de autores, Ministerio de Salud, Nicaragua 2010).
- Procedimiento para la aplicación del sistema de pago por resultados (Brito Cruz y Álvarez Mesa, 2014)
- Procedimiento para el diseño de sistemas de recompensas e incentivos salariales (Felizardo Natangue).

Luego de haber estudiado cada uno de estos procedimientos se puede observar que:

Los tres primeros se refieren específicamente a sistemas de estimulación. El procedimiento del colectivo de autores del Ministerio de Salud, Nicaragua 2010, describe específicamente al proceso de elaboración de la nómina de salario, propio del sistema de salud de ese país. El procedimiento de Brito Cruz y Álvarez Mesa (2014) hace referencia a la aplicación de un sistema de pago por resultados que difiere de las características propias de los sistemas de pago que se aplican en la televisión cubana y el procedimiento de Felizardo Natangue es muy general, ya que incluye el análisis y descripción de puestos de trabajo, la valoración de puestos y el análisis de la evaluación del desempeño, a diferencia de los sistemas aplicados en la televisión cubana donde no es preciso la valoración de puestos ni el análisis de la evaluación del desempeño del trabajador, porque ello ya está contemplado en el salario escala del artista.

### **1.4 La televisión en Cuba: El Instituto Cubano de Radio y Televisión y los Telecentros como estructura de trabajo**

Cuba fue uno de los primeros países de América Latina en contar con la televisión en 1950, siendo el tercer país del hemisferio en introducir este medio. En los años 50, salvo contadas excepciones, los servicios de televisión pertenecían a las clases económicamente dominantes, quienes los utilizaban para imponer patrones ideológicos y culturales convenientes para sus fines e intereses.

Con el triunfo de la Revolución en 1959, la televisión sufre cambios por la aplicación de las leyes revolucionarias, éste medio comenzó a ser dirigido por el Instituto Cubano de Radio-

## Capítulo I: Marco teórico

---

Difusión, creado el 24 de mayo de 1962 y denominado desde 1976 Instituto Cubano de Radio y Televisión (ICRT).

Desde su creación el ICRT tiene como encargo social ofrecer una programación al servicio de los conocimientos, la cultura, la recreación y la defensa de los valores e intereses más sagrados de la Nación y de todos sus ciudadanos, dirigida a profundizar los más elevados ideales patrióticos e internacionalistas de nuestro pueblo, teniendo en cuenta los intereses, necesidades y deseos del público al que va dirigida.

Y su misión a lo largo de la historia ha sido ofrecer una programación radial y televisiva, portadora de altas virtudes políticas, ideológicas, sociales, éticas y estéticas, al servicio de los conocimientos, la cultura, la recreación y la defensa de los valores e intereses más sagrados de la Nación y de todos sus ciudadanos, dirigida a profundizar los más elevados ideales patrióticos e internacionalistas de pueblo cubano, en la lucha por su independencia, soberanía e identidad nacional y su amor a la construcción del socialismo en nuestra Patria, teniendo en cuenta los intereses, necesidades y deseos del público al que va dirigida.

Este Instituto se divide en dos organismos, los cuales se encargan de fiscalizar, controlar, analizar y organizar el proceso creativo y de desarrollo de la radiodifusión y teledifusión en la isla. La Radio Cubana y la Televisión Cubana.

La Radio Cubana es el ente encargado de organizar a las distintas radioemisoras presentes en Cuba. Tiene bajo su control a todas las emisoras de carácter nacional, provincial y local, así como Radio Habana Cuba, que es de carácter internacional.

La Televisión Cubana es el ente encargado de organizar a las distintas televisoras del país. Tiene bajo su control todos los canales con cobertura nacional y provincial, así como Cubavisión Internacional. El Sistema Informativo de la Televisión Cubana, es una vicepresidencia subordinada directamente al Presidente del ICRT. Está compuesto por un Canal Internacional (Cubavisión Internacional), 5 Canales Nacionales (Cubavisión, Tele Rebelde, Canal Educativo, Canal Educativo 2 y Multivisión), Productora de Audiovisuales Comunitarios, Telecentros Provinciales, un Canal Provincial (Canal Habana), Canales municipales (telecentros municipales) y Corresponsalías Municipales.

Con la creación en 1984 de las corresponsalías de TV nacional en todo el país, se forma en nuestra provincia un equipo de trabajo integrado por un periodista, un camarógrafo, un técnico de sonido y un chofer luminotécnico.

Posteriormente, a partir de una iniciativa de Nuestro Comandante en Jefe, que tiene presente la importancia del desarrollo local y la necesidad de socializar con inmediatez lo que acontecía en el último rincón del país, comienzan a crearse telecentros provinciales y municipales en la década de los 90.

### **Telecentros provinciales. Definición y características.**

El término “telecentros”, en Cuba, se refiere a centros de televisión que transmiten regularmente una programación propia que refleja los intereses culturales, económicos, políticos, sociales y la vida de los pobladores del territorio donde se encuentran ubicados, según establecen sus documentos constitutivos. Estos territorios pueden comprender una o varias ciudades con las áreas rurales circundantes.

Cabrera y Legañoa, 2007, definen a los telecentros como: emisoras de televisión sin frecuencia radioeléctrica propia que utilizan para sus transmisiones un horario asignado por el sistema televisivo nacional a través de uno de sus canales y realizan una programación orientada a informar sobre los acontecimientos provinciales, promover la idiosincrasia del territorio donde están enmarcados y entretener a la audiencia.

El empleo de un canal nacional para las transmisiones es uno de los mayores obstáculos pues no pueden disponer de un horario que pueda reconocerse como propio ya que no hay independencia pues cada vez que el canal matriz necesita la señal la toma. La toma de la señal por el canal matriz puede durar hasta más de 10 días en dependencia de los eventos o hechos que vayan a ser transmitidos por el Canal nacional. Esta situación crea otros problemas o nuevas encrucijadas: personal sin trabajo durante todo ese tiempo y ruptura de la sistematicidad de entrega de productos televisivos de proximidad a los públicos creados.

Por su parte Machado Flores los clasifica como centros de producción y transmisión de señales televisivas, con emisiones originadas en la ciudad/localidad en la que se encuentran ubicados y destinadas a la misma y a sus alrededores inmediatos, en los que las temáticas prevaletentes responden a la comunidad de intereses del público local y transmiten de forma regular un elevado por ciento de producciones propias.

Algunos autores consideran que el término telecentro, ha sido empleado de manera incorrecta en nuestro país, teniendo en cuenta que así se conoce, por Resolución, en

América Latina, a las entidades que nosotros hemos denominado Joven Club de Computación.

Al estudiar la historia de la televisión cubana es posible afirmar que la televisión territorial surge por la necesidad de ofrecer una alternativa televisiva a las provincias orientales, a las que solo llegaba uno de los canales que se transmitían desde La Habana y, con el paso de los años, estos centros se fueron articulando en un sistema estructurado, con características, lineamientos, misiones propias y distintas a las de la Televisión Nacional. En sus inicios un telecentro abarcaba varias provincias con características homogéneas en cuanto a cultura e historia. En la actualidad existen Telecentros en todas las provincias y en algunos de los municipios, así como también, corresponsalías municipales de televisión, lo que posibilita la extensión de la información a todo el país y la existencia de producciones locales en la programación de los canales nacionales.

### **1.4.1 Formas y sistemas de pago en la televisión cubana**

La Televisión Cubana actual, como toda nuestra sociedad, avanza hacia las transformaciones que demandan los Lineamientos Económicos y Sociales aprobados en el 6to Congreso del Partido Comunista de Cuba. Particularmente se trabaja en el perfeccionamiento de sus estructuras y funcionamiento para lograr una mejor organización de su sistema, en la gestión de la calidad del producto televisivo, en la adecuación de las parrillas de programación que logren satisfacer las necesidades de los diferentes públicos, así como en el perfeccionamiento de las formas y sistemas de pago, en proceso de implementación, en aras de responder a las indicaciones de la dirección del país en materia de la recuperación de la disciplina laboral, los sistemas de pagos asociados al nivel profesional, los resultados y la calidad, así como el uso racional de los recursos financieros del estado, a lo cual contribuye también el proceso de evaluaciones artísticas y el funcionamiento de los Consejos Artísticos debido a que son la base para el establecimiento de los salarios escalas de los trabajadores del sector artístico (Olazábal Rodríguez).

Aquello que aprendimos al dedillo como “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo” ha sido una noble aspiración de Cuba. Lamentablemente, su aplicación integral en la esfera de la producción y los servicios ha sido muy accidentada, al punto de sufrir no pocos retrocesos, por múltiples causales.

## Capítulo I: Marco teórico

---

Las experiencias de sistemas de pago por resultados en el Instituto Cubano de Radio y Televisión, a pesar de que este tipo de sistemas busca ser una herramienta eficaz para estimular el trabajo y la calidad, no han tenido buenos resultados. Hoy se trabaja en el perfeccionamiento de estos sistemas, para los trabajadores vinculados directamente a la producción televisiva, basados en el pago por llamados en dependencia del tiempo real laborado y de la complejidad productiva del trabajo realizado.

El Llamado según Resolución 90/14 del ICRT es el tiempo durante el cual el trabajador cumple sus obligaciones laborales de producción o prestación de servicios, cuya duración se establece teniendo en cuenta las necesidades de la producción para un programa, varios programas o parte de algún programa, sin violar lo que se establece en el código de trabajo con relación a la duración de la jornada laboral.

Si se realiza un análisis del concepto de *producción* se encuentra su origen en latín *productio*, y hace referencia a la acción de generar (entendido como sinónimo de producir), al objeto producido, al modo en que se llevó a cabo el proceso o a la suma de los productos del suelo o de la industria.

El proceso abarca la concepción, el procesamiento y financiación, entre otras etapas. La producción constituye uno de los procesos económicos más importantes y es el medio a través del cual el trabajo humano genera riqueza.

Para el filósofo alemán Karl Marx, el modo de producir no está determinado por el objeto o la cantidad que se produce. Tampoco por cuánto se produce, sino por el modo en que se lleva adelante dicha producción.

En el campo de la economía, la producción está definida como la creación y el procesamiento de bienes y mercancías. Sin embargo en áreas muy concretas como el cine y la televisión se refiere a la realización del audiovisual, en que la producción se realiza mediante el sistema de multicámara, es decir, varias cámaras conectadas a un sistema de control maestro o máster, donde se mezcla o se selecciona, de manera secuencial y en el orden conveniente, la señal que envía una u otra cámara en un momento y tiempo determinado, para enviarla “al aire”, ya sea que se trate de un programa en vivo o grabado. El sistema de multicámara convierte a la producción de televisión en un medio más complejo que requiere de una mayor cantidad de recursos humanos y de equipos técnicos, e implica una serie de tareas, antes, durante y después de la producción en estudio (o en locación), así como bastante disciplina y concentración.

## Capítulo I: Marco teórico

---

Referente a este campo Gustavo Schraier describe el ciclo de producción con tres fases: la pre-producción, la producción y la explotación (que consiste en la búsqueda de réditos de distintos tipos). Aclara que la fase de pre- producción es la instancia clave de cualquier producción ya que implica “pensar, proyectar, mirar a futuro y ver cómo el proyecto se va a llevar a cabo”, también implica prever, anticiparse y prevenir: proponer posibles soluciones a los problemas que se puedan plantear. En esta fase también es donde se pregunta cuánto cuesta un proyecto, con cuánto se cuenta y también cuánto hay que conseguir, es el momento de diseñar la producción. Luego viene la fase de la producción misma, “La producción es la etapa más compleja de todas y culmina en el estreno, cuando se materializa el proyecto” y, finalmente, la tercera fase que es la explotación con su temporada de funciones. Entonces, Gustavo Schraier da una definición general de producción como un proceso complejo y colectivo en el que confluyen prácticas artísticas, técnicas y administrativas con el fin de materializar una idea o un sueño.

Otros autores también describen el proceso para la realización de programas de televisión con tres fases principales: Pre-producción, producción y post-producción también conocidas como pre-grabación, grabación y post-grabación, y aunque todos los autores no nombran sus fases de igual manera todos coinciden en el número de fases (3), y en las acciones que se desarrollan en cada una de ellas, a lo que algunos le llaman el ABC de la producción televisiva.

Por tanto la preproducción se refiere a las actividades previas a la grabación o transmisión, como la planificación y gestión de los recursos técnico, materiales y humanos necesarios, los horarios, locaciones y los invitados o entrevistados si lo requiere el programa.

Es en esta primera etapa donde se crea el montaje escénico, instalando los decorados, tanto reales como virtuales, montándose la iluminación, el sonido y los elementos que deban intervenir durante la grabación.

La producción es la grabación propiamente dicha del programa y ejecución de todos los procesos que posibilitan la puesta en marcha, tales como: el trabajo de mesa, de inviolable cumplimiento, el que se realiza con cada uno de los especialistas y sólo a partir de él, se obtendrán las informaciones necesarias para la realización, al quedar esclarecido cada uno de los objetivos que se deben alcanzar; y las comprobaciones preliminares de los aparatos técnicos o de las citas de los actores o invitados.

## Capítulo I: Marco teórico

---

La producción es la grabación en el caso de programas grabados o transmisión en el caso de los programas en vivo.

La postproducción, es la fase en la cual se editan los materiales grabados hasta que el programa está listo para su salida al aire.

Al igual que el término producción el concepto de programa también se deriva del latín *programma* que, a su vez, tiene su origen en un vocablo griego, y posee múltiples acepciones. Puede ser entendido como el anticipo de lo que se planea realizar en algún ámbito o circunstancia; el temario que se ofrece para un discurso; la presentación y organización de las materias de un cierto curso o asignatura; el grupo de instrucciones que le posibilita a una computadora desarrollar diferentes funciones, la descripción de las características o etapas en que se organizan determinados actos o espectáculos artísticos o unidad temática desarrollada durante una emisión televisiva o radial.

En este último caso un programa es un conjunto de emisiones periódicas transmitidas por televisión o radio para informar y entretener al televidente o radioyente, agrupadas bajo un título o cabecera común, en las que a modo de bloque se incluye la mayor parte de los contenidos audiovisuales que se ofrecen en una cadena. En el ámbito profesional, no son considerados programas los bloques de contenidos dedicados a las autopromociones, a la continuidad y a la publicidad convencional. Por tanto el proceso de producción en televisión se refiere a la producción de seriados o programas.

A menudo se tiene la idea errónea, sobre todo entre los jóvenes, de que para hacer televisión basta con tener una cámara, un micrófono y... ¡a grabar! Esto se debe, principalmente, a su desconocimiento de las bases técnicas y narrativas del medio televisivo; del proceso de producción y de lo que cada etapa de dicho proceso implica y requiere.

Es muy fácil ver televisión, por el contrario, difícil hacer televisión. Es, pues, indispensable para quienes incursionan en este campo, conocer cómo se hace la televisión; su proceso y cuán compleja es su producción.

La definición de "complejidad", tiene importantes sesgos diferenciadores según el dominio en consideración. Es una noción utilizada en diferentes campos tales como la filosofía y la epistemología, así como también la física, la biología, la sociología, la informática, la matemática, y también las llamadas ciencias de la información y de la comunicación.

## Capítulo I: Marco teórico

---

Desde un punto de vista etimológico es de origen latino, proviene de complectere, cuya raíz plectere significa trenzar, enlazar. El agregado del prefijo “com” añade el sentido de la dualidad de dos elementos opuestos que se enlazan íntimamente, pero sin anular su dualidad.

La definición de complejidad tiene que ver con la diversidad de elementos que componen una situación; un todo que se compone de partes que interactúan y que estas a su vez se encuentran en contacto con su medio ambiente. Esta definición depende del punto de vista del observador, como menciona Warfield (1994). Algo que es complejo para un observador tal vez no lo será para otro o para un grupo de observadores.

El sociólogo alemán Niklas Luhmann en su libro “Teoría de la Sociedad” (1993), afirmó que: “la complejidad es la unidad de una multiplicidad”, “la unidad es compleja en la medida en que posee varios elementos y los une mediante relaciones”.

Por tanto, el nivel de complejidad depende de las características del sistema, su medio ambiente, y la naturaleza de las interacciones entre ellos.

Y es hacia ese sentido que están dirigidas las formas y sistemas de pago aplicados en la Televisión Cubana, basados en la complejidad de las labores que realiza cada miembro del equipo de trabajo en el llamado y la complejidad de las interacciones necesarias para la realización del audiovisual.

### 1.5 Conclusiones del Capítulo I

Al término de este Capítulo se concluye:

- La Estimulación Moral y Material es el subsistema del Modelo de Gestión Integrada de Capital Humano que permite motivar al trabajador para alcanzar un alto desempeño económico y social en sus funciones en la empresa y satisfacer sus necesidades a través del salario.
- En un centro de trabajo pueden existir distintos sistemas de pago como resulten necesarios dada la naturaleza del trabajo, las condiciones técnico-organizativas y los intereses económico-sociales de la entidad. Es el caso de la producción en televisión considerada como compleja, por tanto los sistemas de pago que se aplican a los trabajadores directos a la producción se basan en la complejidad del trabajo a realizar.

## Capítulo I: Marco teórico

---

- Los procedimientos encontrados en la bibliografía hacen énfasis principalmente en la estimulación y motivación al trabajador por lo que no es posible tomar ninguno de ellos como referencia para la presente investigación al no ser este el caso y además por no ajustarse a las características propias de la televisión.

# CAPÍTULO II

## **CAPÍTULO II- Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica**

En el presente capítulo se caracteriza de manera general el Telecentro Perlavisión Cienfuegos y se realiza un diagnóstico al sistema de pago aplicado en el mismo.

### **2.1 Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos.**

El 5 de Septiembre del 2000 queda inaugurado en Cienfuegos un canal de televisión al que, con el consenso de los cienfuegueros, se le nombra “Perlavisión”.

El telecentro Provincial, canal de televisión territorial, se localiza en Avenida 32 Esquina 51 A, Cienfuegos, Cuba. Forma parte de la red del sistema nacional de comunicación pública y pertenece al Instituto Cubano de Radio y Televisión, organismo que rige la política de programación para ambos medios.

En sus inicios transmitía dos veces por semana, posteriormente se extiende de lunes a viernes de 4:00 a 5:00 pm , pasando después a hacer transmisiones con esa misma frecuencia, pero en horarios de 12:00 m a 12:30 y de 4:00 pm a 6:00 pm con una programación variada de mucha acogida por los televidentes según encuestas realizadas, extendiéndose la programación de Perlavisión al horario nocturno, los viernes, sábado y domingo desde las 6:00 pm y hasta las 12 de la noche, a partir de octubre de 2006. En estos momentos la transmisión del mediodía se ha extendido de 12:00m a 1:00pm, la de la tarde pasó a los horarios de 5:00 pm a 6:30 pm y la nocturna se ha limitado a los viernes.

**Estructura:** El telecentro funciona bajo la estructura de cuatro departamentos de trabajo al mando de sus respectivos jefes: Dirección, Programación, Técnica y Realización y Administración. (Anexo 2).

El *Departamento de Programación* está compuesto por 2 grupos de trabajo, Programación variada y Programación informativa, incluyendo en este último, las corresponsalías municipales con un equipo reducido de trabajo compuesto por un periodista, un editor de TV, un camarógrafo de TV y dos serenos. Es de señalar que algunas provincias no tienen corresponsalías si no Telecentros municipales y el equipo que labora es más numeroso.

El nombre de *programación informativa* surge de su encargo social que es el de difundir el acontecer sociocultural, político y económico de la provincia. Este grupo está compuesto por los redactores reporteros de prensa (periodistas), cuya función es la realización de noticias para la televisión y la página web del canal.

El nombre de *Programación variada* está dado por la recreación de la realidad a través de programas de géneros variados (musicales, históricos, de orientación social, opinión, infantiles, juveniles, culturales, entre otros).

El grupo de Programación Variada lo integran los directores de TV, los productores, locutores, narradores comentaristas deportivos, asesores, especialistas en medios de comunicación masiva de TV, especialistas en investigaciones sociales y especialistas de Calidad. Estas especialidades son las encargadas de la parte ejecutiva y organizativa de los programas y de la programación en general, así como de su control y gestión de la calidad.

El *departamento Técnica y Realización* está compuesto por: Los diseñadores de luces y escenografía, las videotecarias que se encargan de la custodia y digitalización de todo el material televisivo del canal y el grupo de ingenieros y técnicos en sistemas de emisoras de teledifusión masiva, encargados del mantenimiento y reparación de los equipos, de velar por la seguridad informática y operar el grupo electrógeno.

El grueso de este departamento es el grupo operativo integrado por todas las especialidades artísticas y no artísticas que operan la técnica, para, conjuntamente con los ya mencionados integrantes del departamento de programación llevar a cabo la producción de programas televisivos en vivo o grabados y las coberturas informativas diarias.

El *departamento de administración* está compuesto por tres áreas: Recursos Humanos, Economía y Administración.

*Recursos Humanos* se encarga de la selección, contratación y capacitación del personal, la seguridad y salud y seguridad social de sus trabajadores, el control de la ejecución de los trabajos que se realizan a diario y sus correspondientes cálculos de salario mensual.

*Economía* es el área que controla los medios, útiles y herramientas de trabajo, la remuneración del personal por el trabajo realizado, así como el deber de planificar, velar y controlar la ejecución del presupuesto anual asignado.

Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

---

El *área administrativa* está compuesta por el personal de servicio de limpieza, cocina, comedor, almacén, recepción y atención de pizarra telefónica, los choferes y el grupo de seguridad y protección.

### **Objetivos de la institución**

- Incrementar la calidad en todas las áreas de la organización a partir del diseño e implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad.
- Diseñar una parrilla de programación que satisfaga la mayor diversidad de intereses y expectativas de la teleaudiencia.
- Lograr mayor eficiencia y eficacia en el trabajo del Telecentro a partir de la Resolución 60/11.
- Alcanzar la condición de Contabilidad de Referencia.
- Crear y generalizar una cultura de Investigación + Desarrollo en todo el personal del Telecentro.
- Incrementar la profesionalidad y la competencia de los cuadros y trabajadores del Telecentro.
- Lograr implementar un sistema de investigación social que nos permita la retroalimentación del universo de nuestros televidentes.

La Parrilla de Programación es la cuadrícula utilizada en programación para reflejar la distribución horaria de los diferentes programas a lo largo del día/ semana (Manual de Gestión de la calidad Perlavisión)

### **Encargo social**

Satisfacer las necesidades culturales informativas de orientación y entretenimiento de los diferentes públicos al reflejar la identidad de los cienfuegueros de acuerdo con los principios que rigen la sociedad cubana, así como contribuir a proyectar nuestra imagen en la televisión nacional, a partir de tecnología profesional, personal competente y la calidad de los servicios que ofrecemos.

### **Procesos claves**

El mapa de procesos del Telecentro Perlavisión Cienfuegos se muestra en la Figura 2.1.

Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

Los procesos claves según el sistema de gestión de la calidad son los que están relacionados directamente con la realización del producto televisivo, ellos son: “estructura, planificación y mejora”, “diseño”, “producción de programas” y “emisión-transmisión”. Los mismos se describen a continuación y la matriz de interacciones de estos procesos se muestra en el Anexo 3.

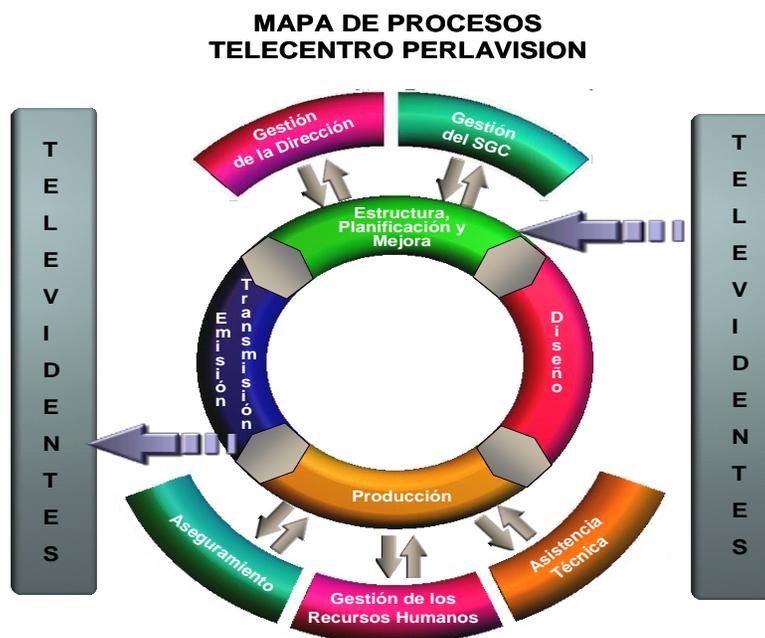


Figura 2.1: Mapa de procesos del Telecentro Perlavisión Cienfuegos

Fuente: Manual de Gestión de Calidad. Telecentro Perlavisión

- **Proceso “Estructura Planificación y Mejora”**

El proceso de estructura planificación y mejora comienza a inicios de cada año cuando el Consejo de Dirección del Telecentro se reúne para analizar la Política Informativa y de programación del ICRT, los objetivos de trabajo político e ideológico del PCC, intereses de autoridades del territorio para el año y resultados de investigaciones sobre los gustos y preferencias de los diferentes públicos. A partir de este momento y en una revisión sistemática en colaboración con el departamento de Programación, se establecen las indicaciones y se realiza la planificación de los temas y contenidos de la programación (planes temáticos), se diseña la parrilla según etapas (programación habitual, verano, fin

Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

---

de año), se organiza la Escaleta de transmisión diaria y se evalúa integralmente la calidad de la trasmisión haciéndose las propuestas de ajustes, cambios y mejoras, que garanticen el cumplimiento de los requisitos propios de la actividad y los que establece la NC ISO 9001:2008 para la planificación del diseño, la planificación del servicio y la satisfacción del cliente.

El diagrama de flujo del proceso se muestra en el Anexo 4.

- **Proceso “Diseño”**

El proceso de diseño corre a cargo de los guionistas de programas de televisión en correspondencia con el plan temático anual. Estos sueñan, diseñan, crean, elaboran uno o varios proyectos y los presentan al departamento de Programación donde una Comisión Técnico-Artística revisa la documentación y realiza los señalamientos pertinentes y propuestas de cambios en caso necesario o determina la aprobación o no del proyecto.

Después de la aprobación de los diseños gráfico y escenográfico se elabora el guión del programa que es presentado en el Consejo de programación en un taller que decide o no su aprobación final. En caso de aprobarse, este guión puede ser el primer programa al aire.

El diagrama de flujo del proceso se muestra en el Anexo 5.

- **Proceso “Producción de programas”**

El proceso de producción de programas puede ser en estudio o en exteriores. Una vez aprobado el proyecto se designan el Director y Productor del programa encargados de la coordinación y planificación de todas las etapas y de la determinación de las necesidades de producción y de aseguramiento que el productor debe gestionar para garantizar que se realice el programa en el tiempo planificado, con el equipo de trabajo necesario y con la calidad requerida.

Las necesidades de aseguramiento se refieren a la transportación, materiales escenográficos y otros insumos a garantizar por el telecentro para la realización del programa, así como la coordinación de invitados, transporte externo, flores, regalos y otros materiales que se gestionan fuera del telecentro.

Las necesidades de producción incluyen la planificación de los horarios para la grabación en estudio y en exteriores, necesidades de turnos de edición, de especialidades del grupo

operativo y de equipamiento técnico para la realización de un programa. Estas se envían al Jefe del Departamento Técnica y Realización quien conjuntamente con su productor ejecutivo realiza la planificación y distribución de los turnos, horarios, equipamientos y recursos humanos que le fueron solicitados.

Una vez gestionadas las necesidades y conocida la disponibilidad técnico-material y de transporte se reajusta semanalmente el Plan de Producción de Programas.

Antes de iniciar cada grabación o transmisión en vivo se reúne todo el equipo de trabajo implicado en el proceso y realizan el trabajo de mesa que consiste en un análisis del guión, la escenografía, los recursos disponibles y un chequeo del trabajo de cada especialidad. En esta etapa se ajusta la versión final de la Escaleta del Programa propuesta por el director del programa y se precisan las características del vestuario y maquillaje a emplear de acuerdo con el contenido del programa.

El diagrama de flujo del proceso se muestra en el Anexo 6.

- **Proceso “Emisión-Transmisión”**

Las transmisiones que generalmente se realizan son de entre 1 hora y 2. En ella se pueden transmitir programas en vivo, grabados o ambos dentro de una misma transmisión. Los *en vivo* se producen, emiten y transmiten al mismo tiempo por lo que se deben tomar las medidas y precauciones necesarias para evitar fallos técnicos o humanos. Si el programa es grabado se tiene listo en punta en el servidor y se espera la orden del director para rodar el mismo.

El diagrama de flujo del proceso se muestra en el Anexo 7.

### **Fuerza laboral**

En el telecentro cienfueguero la plantilla aprobada es de 79 trabajadores pero este no constituye el total de los que allí laboran, pues en la televisión existen trabajadores cuyos puestos no están contemplados en las plantillas de cargos, si no que se contratan según necesidades de la producción, a los que se les denomina, especialidades artísticas. Habitualmente están contratados cerca de 74 trabajadores artísticos, esta cifra varían en dependencia de los programas que se estén produciendo. Generalmente se incrementan en 2 etapas, por la programación especial que se diseña para el verano y para fin de año. En estos períodos generalmente aumentan la cantidad de actores, locutores y diseñadores.

## Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

---

Los contratos de los artistas no son indeterminados a pesar de que la mayoría labore en el mismo centro durante años consecutivos. Sus contratos se denominan Contrato de trabajo en la Rama Artística, por Tiempo Determinado o por Actuación u Obra. El primero es para los artistas que trabajan habitualmente en la entidad, se les hace por un año y es renovado anualmente en el mes de enero. El segundo se utiliza para los artistas que solo se necesitan para algún trabajo específico y en un tiempo dado.

Existen diferentes especialidades artísticas y estas pueden variar en cada lugar, dependiendo del equipamiento técnico del que se dispone, de las características de producción y de la forma de organización del trabajo. El listado del total de especialidades artísticas que se contratan en Perlavisión según necesidades de producción aparece en el Anexo 8.

Los artistas no pertenecen a ningunas de las cinco conocidas categorías ocupacionales (técnico, administrativo, servicio, operario y cuadro) su categoría es Artistas (Art) y además de ellos están los Técnicos Periodísticos (TP), estas 2 son propias del ICRT y el sector de la cultura. Ambos tienen características que los distinguen del resto de los trabajadores, como por ejemplo: el personal perteneciente a ellas no recibe evaluación del desempeño sino evaluación periodística y artística respectivamente. La evaluación periodística se realiza anualmente siempre en el primer trimestre de cada mes y la artística se realiza con frecuencia anual y sirve de referencia a la comisión de evaluación artística nacional que evalúa cada 2 años y es la facultada para variar (aumentar o disminuir) el nivel de cada artista, según su evaluación.

El personal vinculado directamente a la producción no solo está compuesto por los artistas sino también por otros trabajadores de plantilla.

En los telecentros la fuerza de trabajo es más reducida con relación a la Televisión nacional, en el caso del telecentro cienfueguero, por ejemplo, los Directores de televisión no disponen de asistente de dirección, ni los camarógrafos de asistente de cámara y director de fotografía. Las maquillistas no tienen diseñador de vestuario ni peluquera, por lo que tienen que poner el complemento entre la ropa, el peinado y el maquillaje. El tramoyista no tiene montador escenográfico, auxiliar de escenografía, ni carpintero y los sonidistas y editores no tienen musicalizador, por solo citar algunos casos. Por ello las labores a realizar se

complejizan para algunos trabajadores, al recaer en una sola persona el trabajo de varias especialidades.

### **Jornada laboral**

A diferencia de la mayoría de los trabajadores del país y de los no vinculados a la producción en la televisión, para los artistas y el resto de las especialidades directas a producción, se consideran 26 días laborables al mes. Aunque debe señalarse que solo se utiliza el número para realizar el cálculo de la tarifa salarial diaria, porque pueden en el mes trabajar más o menos días en dependencia de la carga de trabajo existente en el momento o de la organización del trabajo que se realiza mediante planes semanales.

Se trabaja cualquier día de la semana incluyendo los sábados y los domingos, respetando siempre el descanso semanal establecido en la legislación vigente. El horario es variable, pues a pesar de tener la programación al aire un horario fijo en pantalla, los programas además de en vivo, se transmiten también previamente grabados. Estas grabaciones pueden realizarse según lo planificado en cualquier horario, incluso de noche, en dependencia de las características y los objetivos del programa. Además en este horario se realizan transmisiones y algunos equipos de trabajo salen a grabar coberturas informativas. Estas últimas se realizan fuera del estudio, en cualquier lugar y también en otros horarios, dependiendo de las necesidades informativas de la provincia.

### **Equipo de realización.**

La producción de televisión no es oficio de una persona, sino una labor conjunta que realizan de manera organizada un grupo de personas que trabajan en equipo, lo que exige de una cuidadosa planeación y una gran precisión en la función que realiza cada una de las partes involucradas; combina conocimientos, habilidades, talento, creatividad y disciplina para llegar a un objetivo común: el producto audiovisual de calidad.

El equipo de realización engloba a todo el personal necesario para la realización de un programa o trabajo periodístico. En los trabajos periodísticos el equipo es reducido (periodista, camarógrafo, luminotécnico y editor) y para los programas está compuesto por: el equipo de dirección del programa (director y productor de televisión) y el equipo de realización propiamente dicho, o también conocido como grupo operativo, el que está integrado por el resto de los trabajadores artísticos y también de otras categorías

Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

---

ocupacionales como son los luminotécnicos, maquillistas e ingenieros de categoría técnico, los auxiliares de iluminación y tramoyistas de categoría operarios y el generador de caracteres pertenecientes a la de servicios.

### **Especialidades que componen el equipo de realización en Perlavisión**

**Realizador o Director:** Dirige artística y técnicamente a todos los integrantes del equipo en la realización de programas para la televisión de cualquier complejidad de realización, tanto en estudio como en exteriores, ya sean en vivo o grabados. Planifica el trabajo de realización y realiza y/o supervisa las solicitudes de talento artístico, escenografía, vestuario, maquillaje, utilería, filmaciones, grabaciones, y cuanto sea necesario para la realización del programa. Dirige la edición y decide el tratamiento visual y sonoro del programa. Evalúa el resultado del trabajo del equipo de realización.

**Productor:** Analiza artística, técnica y económicamente el guión, asesora al director de programas en la selección de locaciones, confección del reparto, elaboración del plan de puesta en escena u otros, elabora el plan de producción, gestiona los recursos técnicos, materiales y humanos y elabora el reporte diario de la marcha del trabajo. Debe tener conocimientos de administración, artísticos y técnicos, visión de las necesidades, capacidad para transformarlas en posibilidades, capacidad de liderazgo, poder de decisión, autocontrol, competencias, motivación, confianza, compromiso, conocimiento de sí mismo, promotor de trabajo en equipo, manejo de grupos.

**Locutor:** Realiza la locución, conducción o animación de un programa, solo o con otros locutores y acompañado o no de invitados y entrevistados, pone voz a los espacios que lo requieren sin que su imagen aparezca en pantalla (voz en off).

**Grabador de televisión o sonidista:** Responsable directo del sonido. Da paso por separado o adecuadamente dosificado a cada una de las fuentes sonoras (micrófonos, CDs, magnetófonos, bandas sonoras del material de vídeo, efectos especiales, fuentes remotas como teléfonos) que intervienen en la producción televisiva. En resumen, su misión es controlar el nivel de audio, la calidad y el balance y los aspectos técnicos y artísticos del sonido.

Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

---

**Grabador asistente de televisión:** Es el encargado de la ubicación de los micrófonos y recogida de material sonoro a utilizar.

**Luminotécnico:** Se encarga de la iluminación del estudio o lugar de grabación. Tienen 2 etapas de trabajo:

- De planificación, en la que junto con el realizador, el productor y el diseñador de iluminación, diseña el sistema de iluminación que se va a utilizar.
- De producción en la que controla el buen funcionamiento del mismo y trabaja en tres aspectos fundamentales: La colocación, la angulación y la intensidad de los focos.

**Auxiliar de iluminación:** Realiza el trabajo de montaje y ajuste de luminarias bajo la asesoría del luminotécnico o diseñador de iluminación.

**Camarógrafo:** Revisa y ajusta el correcto funcionamiento de los componentes de la cámara, monta, traslada, y opera la misma y selecciona y graba las imágenes necesarias.

**Editor:** Supervisa y determina la calidad de los materiales a utilizar, realiza el montaje de la imagen y el sonido, utiliza efectos y realiza la edición en la etapa de pos-producción del programa.

**Primer asistente de dirección:** Asegura que todo el personal y los recursos necesarios para que el programa este en su puesto y comunica el listo estudio al director, coordina y controla el movimiento dentro del estudio.

**Tramoyista:** Se encarga de la monta y desmonta de la escenografía antes de iniciar el programa y al concluir el mismo si es necesario.

**Maquillista:** Realiza maquillajes naturales, de facetería y caracterización (rejuvenecimiento, envejecimiento, embellecimiento, personajes históricos), realiza también maquillajes de efectos (golpes, heridas, quemaduras, latigazos, marcas tribales) y realiza trabajos de peluquería (bigotes, barba, chivos, patillas).

**Operador generador de caracteres:** Diseña la distribución de los caracteres sobre la

Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

---

pantalla del monitor y los almacena en memoria para su posterior utilización y organiza y prepara títulos, créditos, gráficas, imágenes y otros escritos a partir del guión del programa.

**Realizador de imagen:** Es el responsable de la calidad de la imagen, comprueba que esté la señal compuesta de video, con el master, video tape y audio.

**Video Tape:** Este con conocimientos básicos de informática y edición se encarga, según la orden del director, de rodar en video tape, los materiales que forman parte del programa (presentación, despedida, transiciones).

**Actor:** Interpreta personajes en función de la dramaturgia de la obra audiovisual, con la calidad artística y técnica establecida. Estudia la época e historia psicológica del personaje y puede además realizar labores de doblaje de voz.

**Diseñador de iluminación:** Concibe y diseña el sistema de iluminación a utilizar y controla el buen funcionamiento del mismo. Trabaja la colocación, la angulación y la intensidad de los focos y supervisa el montaje de las luminarias.

**Diseñador de escenografía:** Concibe y diseña la escenografía del local cuidando la armonía y correspondencia con la obra audiovisual y el contexto de la misma, lo que refleja en maquetas o bocetos. Selecciona los elementos escenográficos y chequea la ejecución de la escenografía en los talleres.

El grupo de trabajo para grabar en estudio o transmitir en vivo es más numeroso que el que se necesita para las grabaciones en exteriores, pues en el estudio existen diferentes equipos que necesitan ser operados, como son el panel de luces, la consola de audio, el generador de caracteres, el video tape, el realizador de imagen, las luminarias, los micrófonos, las cámaras, el switcher y los elementos escenográficos. Mientras que para las grabaciones en exteriores los equipos de trabajo están compuestos por el director de televisión, el productor, el camarógrafo, y la maquillista, el sonidista y el luminotécnico cuando es necesario.

Todos los programas no requieren de las mismas especialidades en su equipo de trabajo, por lo que cada uno consta de una ficha técnica que es confeccionada por los integrantes del equipo de dirección del programa.

La ficha describe el contenido del programa, sus características, su estructura, su función, los destinatarios, el horario de transmisión, el tema, el género y las necesidades de equipamiento, medios, capital humano y tiempo para cada etapa de realización. La misma contiene además de estas descripciones una tabla que muestra la complejidad y tiempo, por especialidades, que requiere cada etapa de realización del programa, por lo que para poder concluir con la confección de las mismas, se precisa la definición de complejidades del trabajo a realizar por cada especialidad para cada etapa del programa en cuestión.

Una vez elaboradas las fichas se discuten con los equipos de realización de cada programa donde cada uno da sus consideraciones sobre la especialidad que ejerce, demostrando en algunos de los casos, razones válidas, por lo que se procede entonces a la revisión y reajuste de la ficha correspondiente.

## **2.2 Diagnóstico del sistema de pago aplicado en el Telecentro Perlavisión Cienfuegos**

### **Formas y sistemas de pago**

En el telecentro existen diferentes sistemas de pago. Los trabajadores no vinculados directamente a la producción devengan su salario a tiempo. Los periodistas tienen establecido un sistema con pagos adicionales específicos solo para la actividad que ejercen y estimulación de hasta el 30% por la realización de trabajos periodísticos relevantes; y el resto de los trabajadores vinculados directamente a la producción devengan su salario en dependencia de la especialidad que ejerzan, a rendimiento o a tiempo con estimulación (Anexo 9).

En el caso de los artistas, el salario escala varia de un trabajador a otro a pesar de pertenecer a la misma especialidad, pues este depende del nivel alcanzado en su última evaluación artística. Los Directores de TV, Productores de TV y Primeros asistentes de dirección de TV tienen cinco salarios escala en dependencia del nivel obtenido y el resto de las especialidades tienen cuatro. Es decir, el trabajador comienza sin requisitos y va

Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

---

transitando por los diferentes niveles (4, 3, 2, 1) o (3, 2, 1) en dependencia de los resultados de su última evaluación artística nacional (Anexo 10).

El nivel sin requisitos es el menor que puede tener un artista, siendo 1 el máximo. Para que un artista pase de sin requisitos a otro nivel debe: tener el grado de escolaridad que exige el cargo, tener habilitación en la especialidad que ejerce y estar evaluado por la comisión de evaluación nacional con alguno de los niveles 4, 3, 2, 1.

### **Resoluciones establecidas**

Los trabajadores no vinculados directamente a la producción de programas de televisión, se rigen por la legislación vigente en nuestro país en materia de salario.

Los periodistas tienen su resolución específica, la 89/05 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que establece el sistema de pago, el procedimiento para su evaluación y contenidos de trabajo.

El personal vinculado directamente a la producción devenga su salario según la Resolución 26/14 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Resolución 90 del propio año, (Reglamento del Instituto Cubano de Radio y Televisión) para la implementación de la Resolución 26/14, que en apoyo a las transformaciones que están teniendo lugar en nuestro país, como parte de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, vino a poner freno a los excesivos salarios que se pagaban en la televisión porque el anterior sistema, vigente desde el año 2001, estableció el pago por llamados para un programa, varios programas o parte de un programa, es decir, el cobro de cada actividad o etapa de realización del programa, el programa completo o la ejecución de varios en un mismo llamado, sin límite de llamados al día.

En cualquiera de los casos mediante coeficientes de pago desde 1.25 hasta 2.5 que se otorgaban sin importar: el tiempo de duración del llamado, la complejidad, ni la frecuencia, a consideración del director de la entidad. Este coeficiente se multiplicaba por la tasa salarial diaria del trabajador, lo que permitió que una misma persona pudiera cobrar varios coeficientes de pago al día y por consiguiente muchas veces su tasa salarial diaria, dependiendo de la cantidad de llamados que tuviera. Por tal motivo el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social oficializa el 13 de junio de 2014, un nuevo sistema de pago y

Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

estimulación (Resolución 26) para los trabajadores directos a la producción de programa televisivos. Esta resolución establece para unos, el sistema de pago a rendimiento y para otros, el sistema de pago a tiempo con estimulación.

### **Sistema de pago a tiempo con estimulación**

El sistema de pago a tiempo con estimulación tiene como objetivo estimular la permanencia y utilización del personal e incrementar la eficiencia de la producción así como la calidad de la programación.

Es un sistema de pago basado en los indicadores siguientes:

- Indicador formador:
  - ✓ Cumplimiento del Plan de producción y/o transmisión de programas de televisión.
- Indicadores condicionantes
  - ✓ Cumplir los indicadores de calidad definidos.
  - ✓ No deteriorar el fondo de salario planificado.

El porcentaje de estimulación a otorgar por trabajador puede ser de hasta el 50 % del salario escala, exceptuando, los asesores de televisión que pueden devengar una estimulación de hasta el 80%.

El cumplimiento de los indicadores por parte de cada trabajador es verificado por el jefe de cada área y el porcentaje de estimulación a otorgar lo aprueba el director de la entidad correspondiente.

### **Sistema de pago a rendimiento**

Para los trabajadores acogidos al sistema de pago a rendimiento, existen dos formas de abonarles su salario: mediante valor (en pesos/programa) y mediante coeficientes.

En el primer caso se encuentran los directores de televisión, locutores, Actores y narradores comentaristas deportivos.

Los rangos establecidos para directores de televisión, se asignan teniendo en cuenta el período de producción:

PERÍODO DE PRODUCCIÓN	TASA SALARIAL / PROGRAMA	
	Desde	Hasta
<b>Diario</b>	\$29.00	\$40.00
<b>Semanal</b>	\$90.00	\$200.00

Fuente: Resolución 26/14

Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

Para locutores, actores y narradores comentaristas deportivos, se establecen según la complejidad del trabajo a realizar, de la forma siguiente:

NIVEL DE COMPLEJIDAD	TASA SALARIAL / PROGRAMA	
	Desde	Hasta
<b>Menos complejo</b>	\$17.50	\$35.00
<b>Complejo</b>	\$36.00	\$70.00
<b>Muy complejo</b>	\$71.00	\$100.00

Fuente: Resolución 26/14

De esta forma se asignan a las especialidades Director de TV, Locutor, Actor y Narrador Comentarista Deportivo, para cada programa, un valor dentro del rango establecido, teniendo en cuenta su complejidad productiva.

En el caso de los trabajadores que reciben su salario por coeficiente, estos se establecen según llamados, es decir, a cada llamado se le asigna un coeficiente de pago que puede variar entre 1 y 2.5 según complejidad, tiempo, calidad y condiciones de las labores a realizar y el tiempo de cada llamado debe ser similar al de la jornada de trabajo establecida en el país, lo que queda reflejado en el concepto de llamado que aparece en el reglamento del ICRT (Resolución 90/14) para la implementación de la Resolución 26/14.

El coeficiente asignado al llamado se multiplica por la tasa salarial diaria del trabajador y es ese el salario que devenga. En un día el trabajador puede tener hasta 2 llamados en dependencia del tiempo laborado en correspondencia con su plan de trabajo, por tanto puede tener en el día hasta 2 coeficientes de pago, o lo que es igual puede cobrar hasta 5 veces su tasa salarial diaria, un día de trabajo.

Su salario total al final del período de pago (un mes), será el valor de la sumatoria del salario que devenga en cada llamado.

### **Métodos de trabajo empleados para la implementación del sistema de pago según Resolución 26/14 en el telecentro Perlavisión Cienfuegos**

Para la implementación de la Resolución 26/14 en el Telecentro Perlavisión Cienfuegos, se creó inicialmente, como establece la Resolución 90/14, una comisión de trabajo (Comisión de análisis y aprobación de complejidades productivas) que debió estar compuesta por los jefes de los departamentos Programación y Técnica, un productor y un director de TV y el

especialista del área de recursos humanos a cargo del sistema de pago. En el caso de los jefes de los departamentos Programación y Técnica, al no tener cubiertas estas plazas, se seleccionaron, de cada área, un trabajador con experiencia en el medio.

Luego se realizaron estudios sobre las resoluciones y considerando que indican la elaboración de fichas técnicas como base para el sistema de pago, se orientó a los equipos de realización la confección, para cada uno de los programas televisivos del canal, la elaboración de su ficha técnica, quedando finalmente la tarea en manos de los productores de cada programa.

Posteriormente la comisión determinó las complejidades del trabajo de cada especialidad en las diferentes etapas de realización de los programas para el completamiento de la última tabla de las fichas técnicas y en dependencia de ello, se clasificaron los programas en muy complejos, complejos y menos complejos.

Esta definición de complejidades quedó al criterio propio de la comisión, sin una supervisión de especialistas o sin una norma establecida para ello, pues el subsistema de la televisión había enviado a todas sus unidades a lo largo y ancho del país, una tabla con las características de un programa muy complejo, complejo y menos complejo (Anexo 11), que quizás sirvió de guía a los especialistas de los canales nacionales, pero no se ajusta a las características de los telecentros provinciales por cuanto los recursos técnico, materiales y humanos en las provincias, difieren respecto a la televisión nacional, en cuanto a número y tecnología, siendo inferiores.

Esta situación se dio tanto en Perlavisión como en todas las provincias, lo que provocó que las clasificaciones otorgadas en un telecentro fueran diferentes a las otorgadas en otros, a programas con similares procesos productivos y características.

Una vez elaboradas las fichas se discutieron con los equipos de realización de los programas y cada trabajador pudo dar sus consideraciones sobre la especialidad que ejerce, demostrando en algunos casos, razones válidas, por lo que se procedió entonces a la revisión y reajuste de la ficha correspondiente.

La comisión del telecentro cienfueguero, luego de elaboradas las fichas técnicas y clasificados todos los programas atendiendo a su complejidad, para no obviar las mencionadas tablas de complejidades, rangos y coeficientes, se dio a la tarea de reajustar algunos de sus parámetros respetando siempre lo que fue posible.

## Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

---

Para ello se dividió en 3 partes iguales cada uno de los coeficientes y rangos de valor (pesos/programa) como se muestra en el Anexo 12, de manera tal que permitiera asignar valores justos y diferentes a programas con la misma clasificación de complejidad, pues a pesar de ello, son más o menos complejos unos que otros.

Después se procedió a asignar a cada programa el valor de pago (pesos/programa) para las especialidades de director, locutor y actor, tomando como referencia la tabla ajustada.

Para las especialidades que devengan su salario según coeficientes solo es posible asignar un coeficiente de pago basado en el (los) llamado(s) que este tiene diariamente según plan de trabajo semanal.

Para estos trabajadores se diseñaron en Excel las tablas para la ejecución del pago, creando un modelo para cada uno, con una lista vertical que incluye el nombre de los programas o transmisiones y horizontalmente los días del mes, además del salario básico de cada trabajador, diferente dentro de una misma especialidad porque depende del nivel de evaluación artística que haya obtenido. Se crean además las fórmulas para una vez definido el coeficiente de pago, se actualice el cálculo (Anexo 13).

Para el caso de las especialidades que devengan su salario por programas, se diseñó el modelo de igual manera con la lista de programas y los días de la semana y el mes, pero se fijó el valor (pesos/programa) establecido para cada programa, y se crearon las fórmulas correspondiente para el cálculo una vez introducidas la cantidades de cada tipo de programas realizados (Anexo 14).

Una vez creadas todas estas condiciones, se recepcionaron, de manos de los jefes de departamento, todos los reportes de trabajo diario emitidos por los periodistas, directores, productores, primeros asistentes y editores, correspondientes a sus programas, grabaciones o transmisiones.

Existen 6 tipos de reportes: de trabajo Informativo, de Grupo Operativo, de Edición, de Transmisión Nocturna, de grabación de Voz en Off y de grabación en Exteriores. En cada reporte aparece el nombre completo de los trabajadores que participaron en las labores productivas, su firma, la hora de inicio y fin, la fecha, la firma del responsable o jefe de la grabación o transmisión y la firma del jefe de departamento como constancia de la veracidad de los datos que refleja, así como el folio que muestra que el reporte ha sido registrado por este.

Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

---

Siempre que se recibe un reporte de trabajo se chequea que no falte ninguno de los elementos descritos anteriormente, de lo contrario no se recibe el mismo.

La información contenida en los reportes se introduce diariamente en el modelo diseñado en Excel para llevar el control del trabajo realizado por cada trabajador y para el cálculo de su salario al finalizar el período de pago.

Una vez definido el pago de cada trabajador se procedió a la revisión de lo establecido en la Resolución 26/14 (pago según complejidad, tiempo y condiciones de las labores productivas), el salario percibido, la complejidad y la cantidad de trabajo realizado, determinando que el salario percibido por los trabajadores, en algunos casos no está en correspondencia con la complejidad, si no con el tiempo de realización, porque aun haciendo más de un programa muy complejo, si no se superan las cerca de 8 horas de trabajo, se puede asignar solo un coeficiente.

Entonces a partir de un balance colectivo se enuncian, desde el punto de vista de cada trabajador, los criterios de las insatisfacciones, las sugerencias y opiniones sobre la aplicación del sistema de pago en su primer mes y se realizó un rediseño, en los casos que lo ameritaron, de las tablas de coeficientes según complejidades productivas.

### **2.2.1 Resultados obtenidos a partir de la implementación de la Resolución 26/14**

A continuación se describen los resultados derivados de la implementación de la Resolución 26/14 en el Telecentro Perlavisión Cienfuegos y algunos resultados en el resto de las provincias los que se obtienen a partir de revisión de documentos de inspecciones, entrevistas y secciones de trabajo en grupo.

En el segundo mes de implementación de la resolución, una comisión de trabajo con especialistas del subsistema de la televisión nacional, revisó la marcha de este proceso en todo el país, detectando que el pago a tiempo con estimulación se desarrolló sin graves problemas y que en el pago a rendimiento se estaban cometiendo algunos errores:

- Los encargados de su implementación seguían aferrados a la legislación anterior, ya que la nueva no esclarecía sobre el pago a algunas especialidades como por ejemplo los productores de televisión, a los que en muchos lugares se les continuó

pagando por etapas de realización (pregrabación, grabación en estudio, grabación en exteriores y postproducción) y no, por el llamado de 8 horas.

- Aplicación incorrecta en algunos casos por imposibilidad de hacerlo como establece la resolución pues la misma no toma en consideración las variadas características de hacer televisión en los canales provinciales respecto a los nacionales, en cuanto a especialidades de trabajo, y cantidad de personas en cada especialidad, tecnología y cantidad de equipos. Lo que se puede demostrar con dos ejemplos claros:

1. No es posible utilizar en su totalidad las tablas de complejidades productivas, rangos y coeficientes porque no se cuenta en las provincias con la cantidad de recursos materiales y humanos, y no por ello se deja de tener programas complejos o muy complejos. De haber empleado las mismas como guía, no hubiese sido posible clasificar ningún programa con esos niveles de complejidad y sin embargo, se considera que si existen y que a veces estas carencias también contribuyen a que los mismos se hagan aún más complejos.
2. El acápite de la Resolución 26/14, de asignar sólo 2 proyectos a cada director de televisión no se pudo cumplir en las provincias porque el número de directores es reducido y de aplicarse esto, sería insuficiente la cantidad de directores de que se dispone, o no darían abasto la cantidad de programas para cubrir la parrilla de programación.

Todo ello se ha ratificado en posteriores inspecciones realizadas por especialistas de la dirección de trabajo y salarios del ICRT quienes además, detectaron numerosos errores en la confección de las fichas técnicas de los programas relacionados con los tiempos de realización de cada etapa de producción del programa y fundamentalmente con las complejidades por especialidades y por etapas, principalmente por la desorientación y falta de preparación del personal encargado de la aplicación de la resolución.

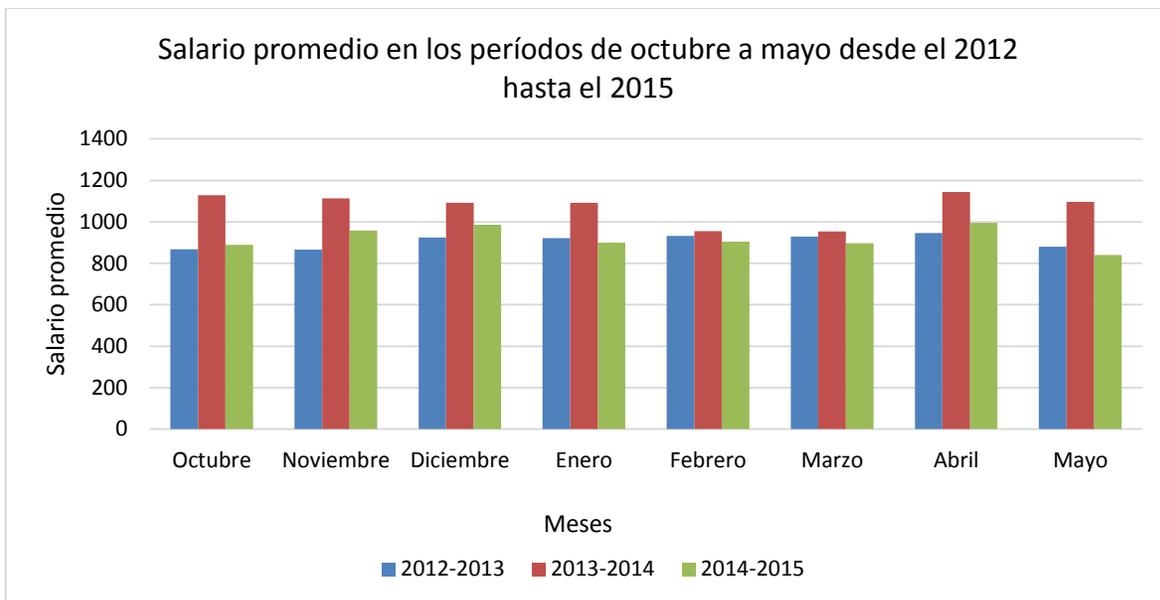
Además de los resultados detectados por las inspecciones al sistema, también se han podido apreciar otros como los que se describen a continuación:

## Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

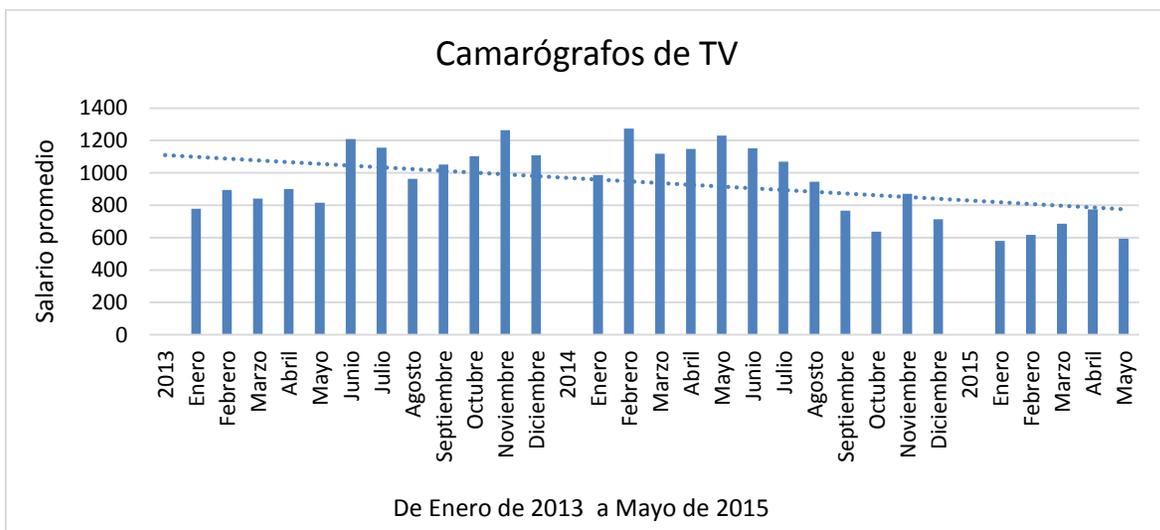
---

Desde el año 2001 en que se aplicó la Resolución 1 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, los trabajadores vinculados directamente a la producción televisiva, tenían establecido un sistema de pago cuyas bondades permitían que se beneficiaran con altos salarios, debido al pago por llamados sin límites en el tiempo de duración de cada llamado y por tanto sin límites en la cantidad de llamados al día, permitiendo cobrar a cada trabajador muchas veces su tasa salarial diaria, en un día de trabajo. Esta práctica prolongada por años, trajo consigo que al momento de aplicar el sistema de pago según establece la Resolución 26/14, en busca de fomentar el principio “de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo”, se manifestara de forma generalizada un rechazo a la nueva legislación, ya que la misma, al poner límites al llamado en cuanto a su tiempo de duración, provocaba que se otorgara en 8 horas un solo coeficiente de pago y por tanto se continuaba realizando el mismo trabajo, por menos remuneración, pero en correspondencia con los salarios que devengan los trabajadores de otros sectores del país. Esta disminución salarial se dio solo para los trabajadores que devengan su salario por coeficiente mientras que para los que tienen establecido su remuneración en valor (pesos/programa) no, pues continúan siendo iguales los rangos en el caso de los directores e incluso permite la nueva legislación un incremento de hasta el 50% en los casos en que se considere necesario y para los locutores y actores que sí disminuyen los rangos, se establecen otros pagos adicionales por ensayo, prueba de maquillaje, vestuario, clases, estudio individual, si las características, requerimientos y condiciones del proyecto audiovisual ameritan otro llamado. Por tanto el salario promedio en general se mantiene como se muestra en el Gráfico 2.1, porque a pesar de bajar en algunas especialidades (las del equipo de realización) (Gráficos 2.2 al 2.6), sube en otras como los directores de TV (Gráfico 2.7) y en otros cargos que no estaban contemplados en este sistema de pago (cuadros y especialista del área económica) los que se incluyen a partir de la implementación de la Resolución 26/14.

Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

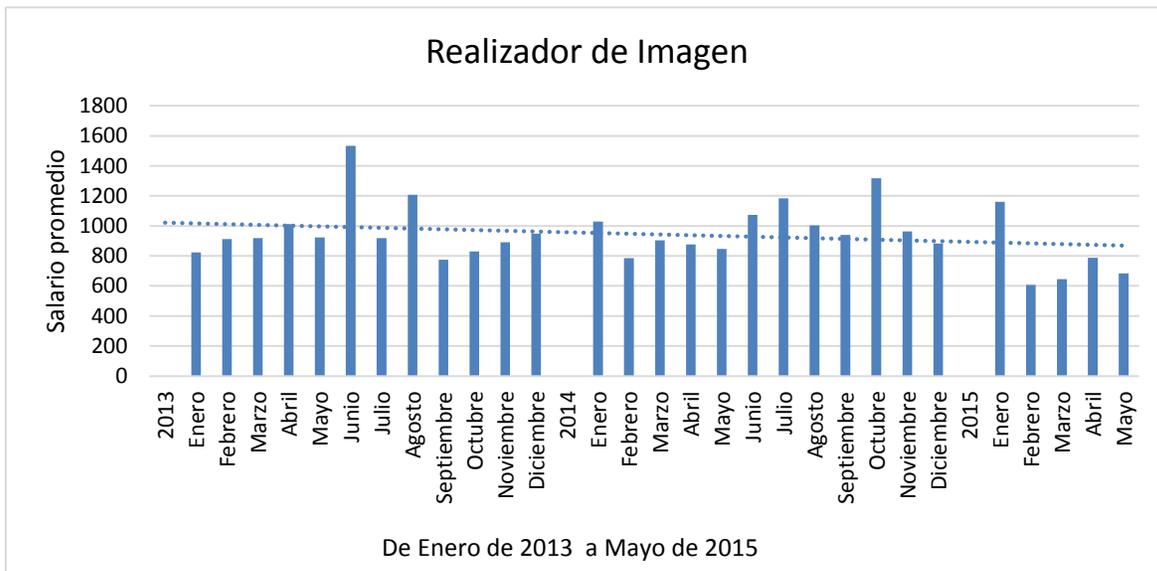


**Gráfico 2.1:** Salario promedio de los trabajadores acogidos al sistema de pago a rendimiento en los períodos de octubre a mayo desde el 2012 hasta el 2015

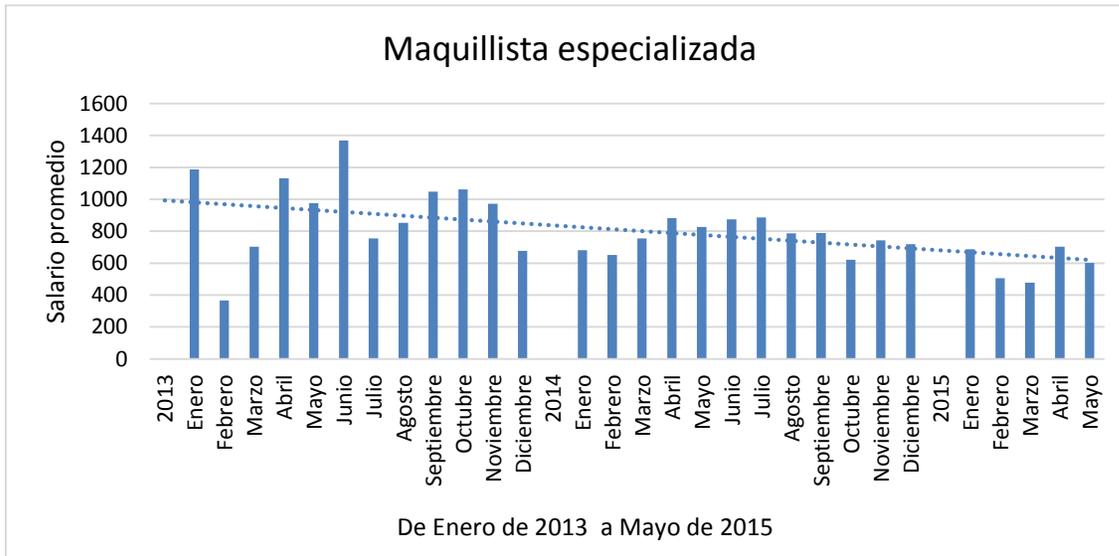


**Gráfico 2.2:** Salario promedio, por meses, de los camarógrafos de TV desde enero de 2013 hasta mayo de 2015

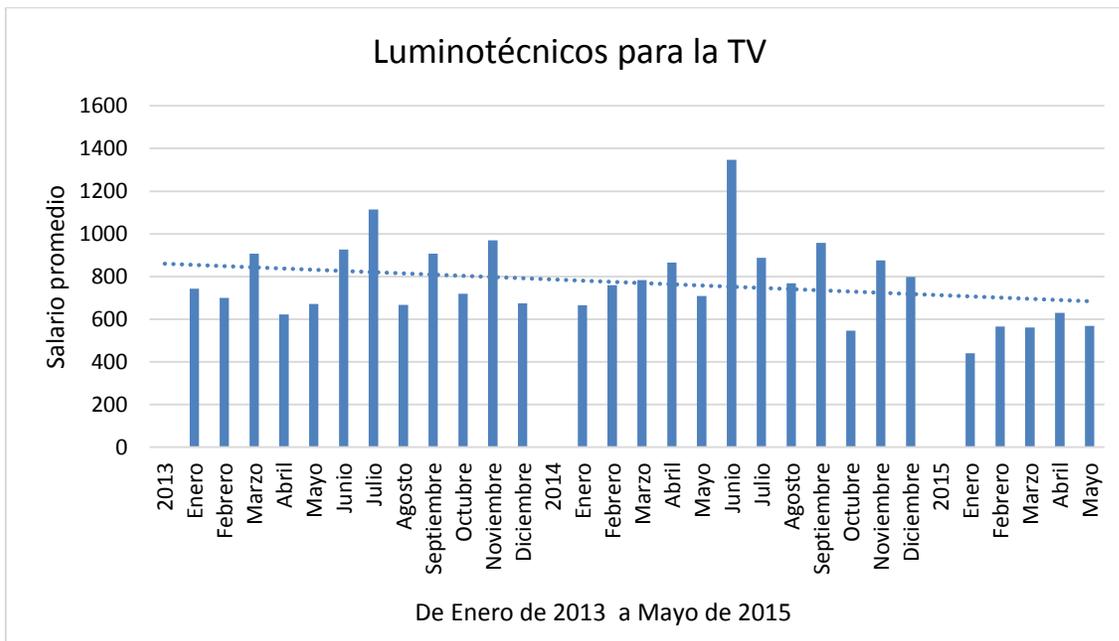
Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.



**Gráfico 2.3:** Salario promedio, por meses, de los realizadores de Imagen desde enero de 2013 hasta mayo de 2015



**Gráfico 2.4:** Salario promedio, por meses, de las maquillistas especializadas desde enero de 2013 hasta mayo de 2015



2.5: Salario promedio, por meses, de los luminotécnicos desde enero de 2013 hasta mayo de 2015

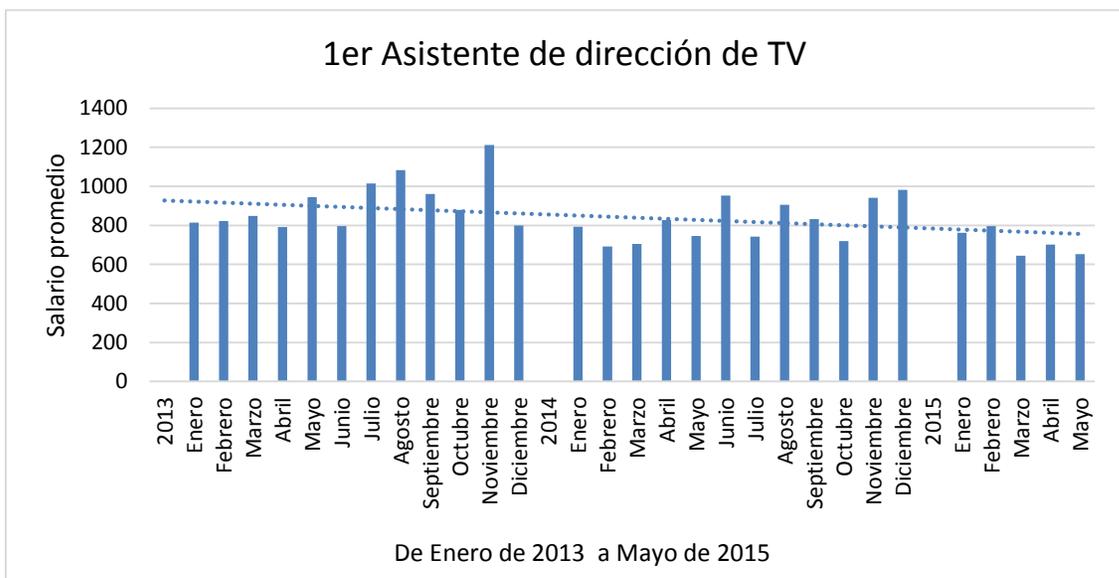
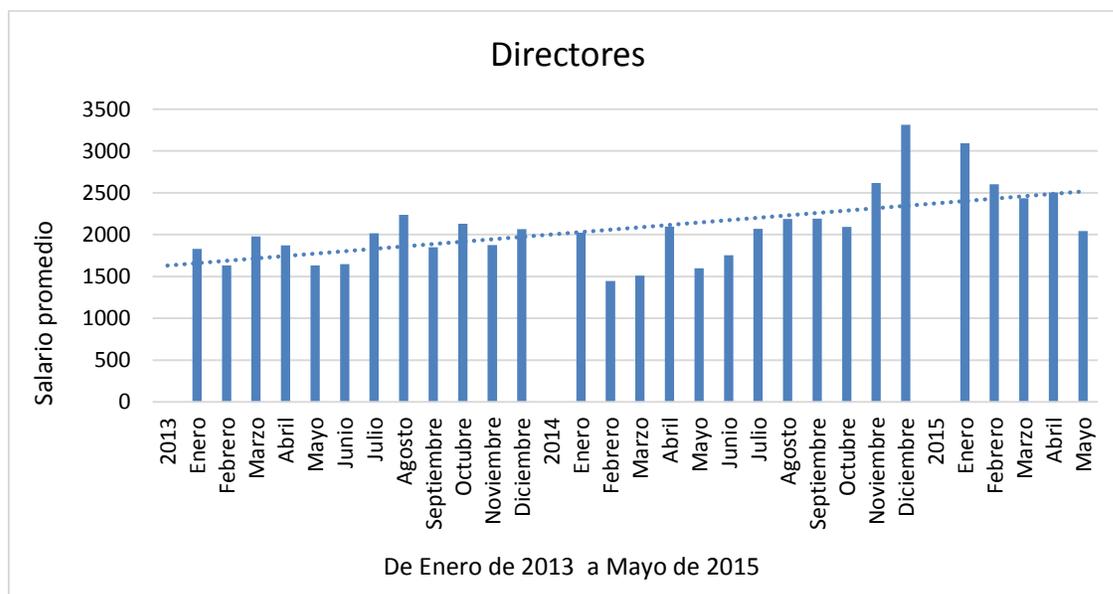


Gráfico 2.6: Salario promedio, por meses, de los Primeros asistentes de dirección de TV desde enero de 2013 hasta mayo de 2015



**Gráfico 2.7:** Salario promedio, por meses, de los directores de TV desde enero de 2013 hasta mayo de 2015

Esta disminución de salario en algunas especialidades trajo como consecuencia un éxodo de trabajadores en busca de mantener sus niveles de ingreso mensual.

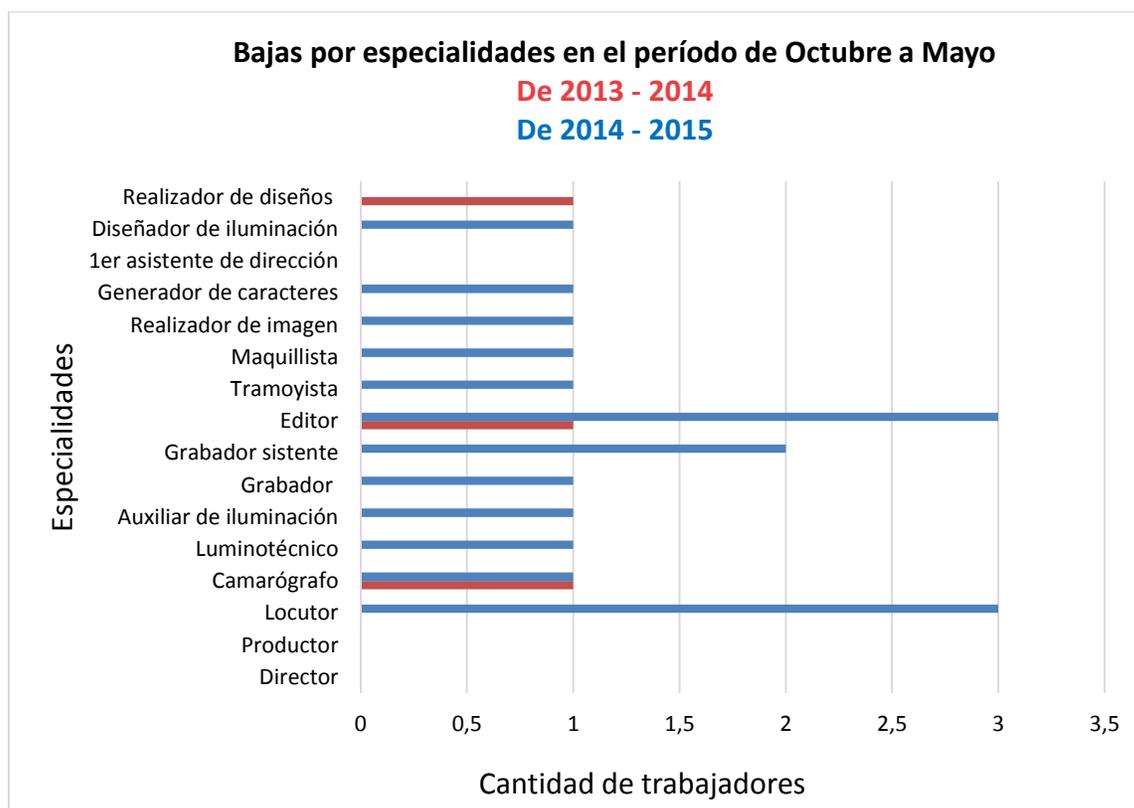
A partir del mes de octubre de 2014, en que se comienzan a implementar los cambios terminan la relación laboral 17 trabajadores paulatinamente, en la Tabla 2.1 se representa el total de bajas en el período de octubre de 2014 a mayo 2015, por meses y especialidades y en el Gráfico 2.8 se muestra una comparación por especialidades de este período respecto a igual período del año anterior y en el Gráfico 2.9 la comparación de la cantidad de bajas por meses en ambos períodos.

Es válido aclarar que solo se han representado las bajas de los trabajadores directos a la producción, cuyos salarios corresponden a este sistema de pago y se analizan las mismas pues en todos los casos, el motivo de las solicitudes del término de la relación laboral, está dado por la disminución salarial.

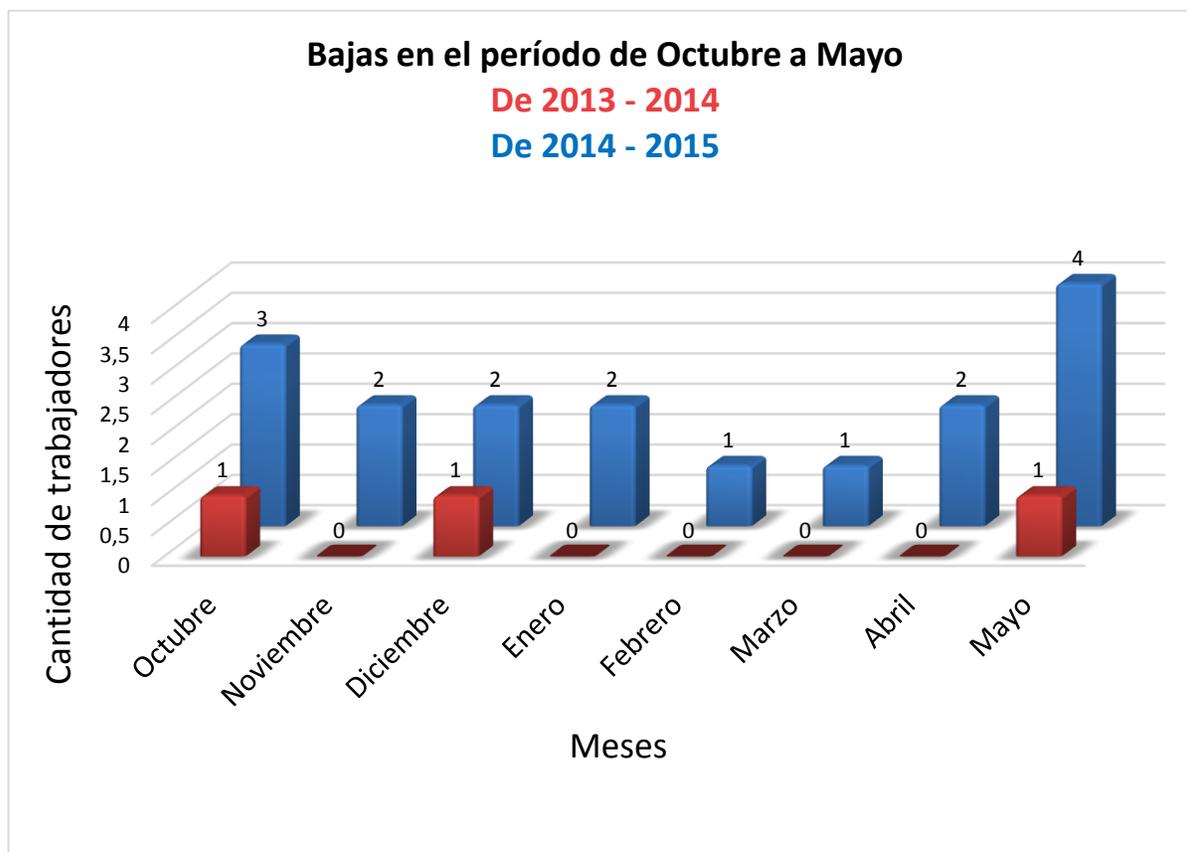
Capítulo II: Caracterización general del Telecentro Perlavisión Cienfuegos y diagnóstico del sistema de pago que se aplica en el mismo.

**Tabla 2.1:** Total de bajas en el período de octubre de 2014 a mayo 2015, por meses y especialidades.

Especialidades/Meses	Oct.	Nov.	Dic.	Enero	Feb.	Marzo	Abr.	Mayo	Total
Locutor	1		1					1	3
Camarógrafo				1					1
Auxiliar de iluminación				1					1
Grabador			1						1
Grabador asistente					1		1		2
Editor						1	1	1	3
Tramoyista								1	1
Maquillista								1	1
Realizador de imagen	1								1
Generador de caracteres	1								1
Luminotécnico		1							1
Diseñador de iluminación		1							1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>17</b>



**Gráfico 2.8:** Comparación de las bajas por especialidades en el período de octubre de 2014 a mayo 2015 respecto a igual período del año anterior.



**Gráfico 2.9:** Comparación de la cantidad de bajas por meses en el período de octubre de 2014 a mayo 2015 respecto a igual período del año anterior

Además de los resultados antes explicados, esta implementación también dio paso a ciertas desigualdades e incertidumbres.

Las desigualdades se deben a que en el caso de algunas especialidades, por la existencia de solo 2 personas en el cargo, de acuerdo a la plantilla aprobada, la cantidad de trabajo a realizar en un día es superior al de otras especialidades que cuentan con un número mayor de trabajadores y sin embargo, existe un límite de llamados al día y de coeficiente de hasta 2,5 lo que ha causado, aun tratando de ser justos, que se les otorgue igual llamado y coeficiente, a unos, por pocos programas y a otros, por muchos más.

Las incertidumbres radican en el hecho de que tanto la Resolución 26/14 como la Resolución 90/14 establecen los principios generales para la aplicación del sistema salarial

de los trabajadores que intervienen en la producción, transmisión y aseguramiento técnico de los programas de la actividad presupuestada de la Televisión Cubana y basan la aplicación de este sistema de pago en las fichas técnicas de cada programa y en la complejidad, sin considerar que algunas especialidades como por ejemplo, en el caso de Perlavisión, los camarógrafos, luminotécnicos y editores, no solo trabajan para los programas televisivos sino que además, participan en la realización de coberturas informativas. Por lo que el pago de un coeficiente por este concepto quedó a consideración de las personas en cargadas de la implementación de la resolución pues no hacen referencia en ningún momento, a este tipo de trabajo solo a los programas dramatizados, documentales y de géneros variados de la programación habitual.

### **2.3 Conclusiones del Capítulo II**

Al analizar los errores detectados se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. El no contar con un instrumento o herramienta base para determinar complejidades provocó que, la clasificación de programas con características y procesos productivos similares no fueran homogénea en todos los telecentros.
2. La comisión encargada de la implementación de la resolución debió estar constituida por expertos en el tema salario, producción de programas y complejidades productivas, y no por las personas que establece la resolución ya que en algunos casos, fueron trabajadores con poca experiencia y/o de recién incorporación al medio.
3. Las fichas técnicas de los programas debieron elaborarse por todos los miembros del equipo de realización o por un equipo de expertos en el tema y con el consentimiento y la aprobación del equipo de realización de cada programa.
4. La comisión encargada de la implementación debió recibir preparación previa.
5. Debió existir un procedimiento para la implementación de la resolución a fin de lograr su objetivo y aplicarla de igual manera en todas las provincias del país.

# CAPÍTULO III

## **CAPÍTULO III.- Diseño e implementación de un procedimiento para la aplicación del sistema de pago en los telecentros.**

En el presente capítulo se diseña un procedimiento para la aplicación del sistema de pago en los telecentros, y se implementa en Perlavisión Cienfuegos, hasta la tercera etapa del mismo, por cuanto la cuarta y quinta etapa se efectuarán cuando el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, oficialice la nueva resolución que establece el sistema de pago para la Televisión Cubana.

### **3.1 Procedimiento para la implementación del sistema de pago en los telecentros**

Dada la necesidad de un procedimiento que permita, la aplicación uniforme en los telecentros, del sistema de pago a los trabajadores vinculados directamente a la producción televisiva, se ha decidido diseñar el mismo por cuanto los consultados en la bibliografía difieren de la realidad que se quiere lograr, debido a las características distintivas y diferenciadas que tiene la televisión y particularmente en las provincias del país.

#### **Objeto del procedimiento**

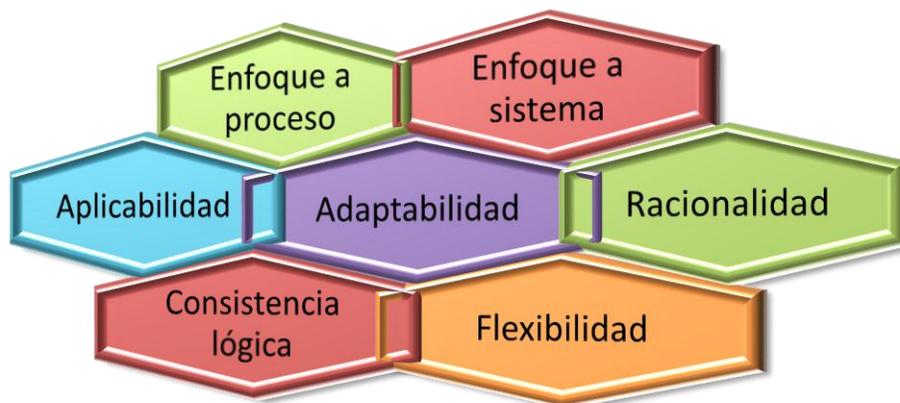
Establecer un mecanismo en forma de guía que permita aplicar uniformemente en los telecentros, el sistema de pago a los trabajadores vinculados directamente a la producción televisiva, que devengan su salario a rendimiento.

#### **Alcance del procedimiento**

Válido para la implementación en los telecentros provinciales del sistema de pago por resultados para los trabajadores vinculados directamente a la producción televisiva, que devengan su salario a rendimiento.

#### **Principios del procedimiento**

El procedimiento que se diseña se sustenta en los principios que aparecen en la Figura 3.1.



**Figura 3.1:** Principios del procedimiento para la implementación del sistema de pago en los telecentros

A continuación se explican los principios del procedimiento para la implementación en los telecentros, del sistema de pago a los trabajadores vinculados directamente a la producción televisiva.

- **Enfoque a proceso:** Mediante el procedimiento se desarrolla el proceso de pago
- **Enfoque a sistema:** El proceso de pago depende del proceso productivo
- **Consistencia lógica:** Correspondencia entre las etapas, objetivos y pasos
- **Aplicabilidad:** Posibilidad de aplicarlo en cada telecentro
- **Adaptabilidad:** Posibilita adaptarlo a las diferentes situaciones que se presentan en la producción televisiva
- **Flexibilidad:** Admite modificaciones que permiten ajustarlo en dependencia del objetivo con que se aplique
- **Racionalidad:** Basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad

Este procedimiento se diseña tomando como referencia la secuencia de acciones realizadas por especialistas del Telecentro Perlavisión durante la implementación de la

Resolución 26/14, evitando, con las experiencias negativas que resultaron de esta implementación, incurrir en los mismos errores que se cometieron. El mismo está compuesto por cinco etapas de trabajo, como se ilustra en la Figura 3.2.

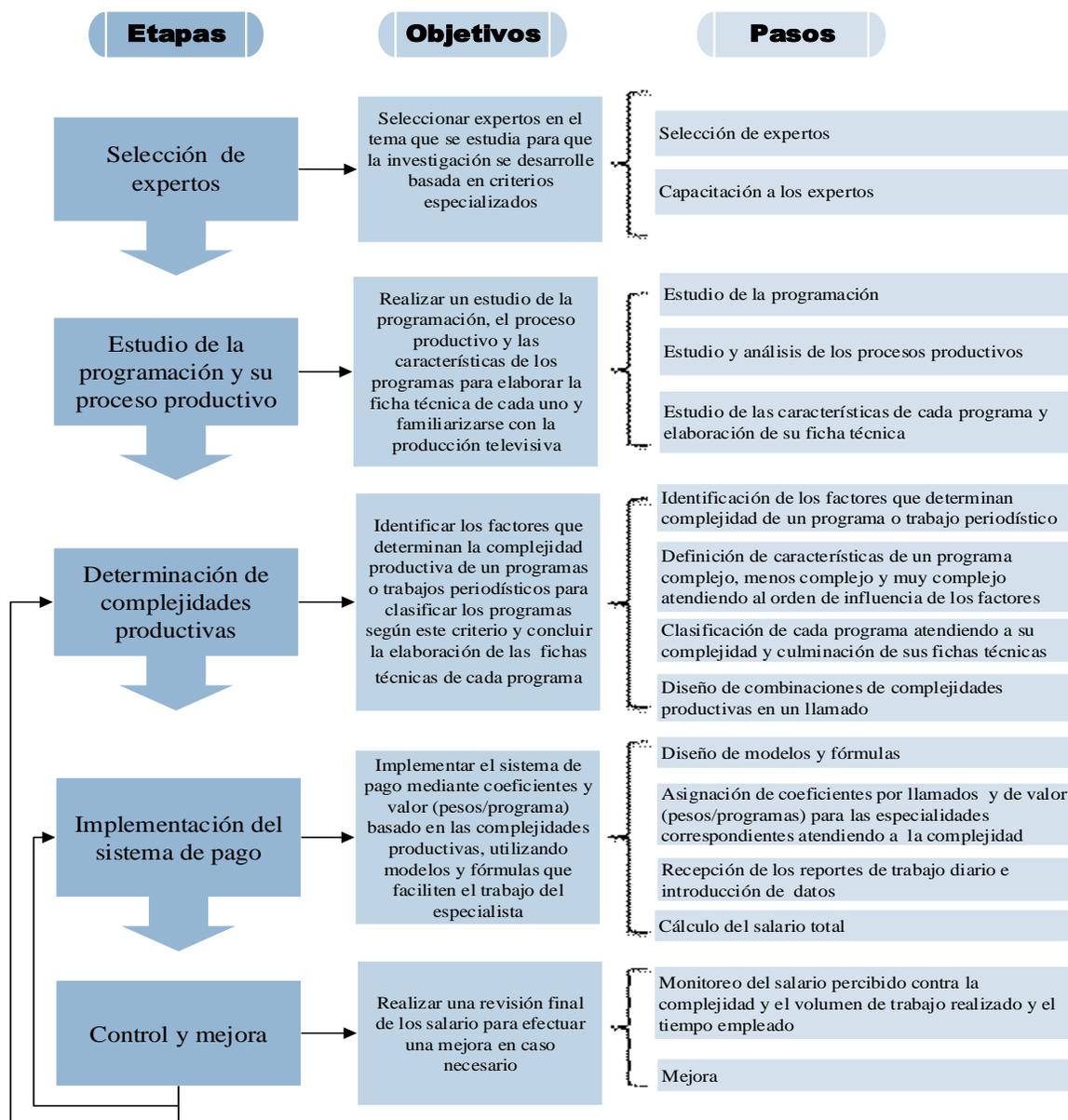


Figura 3.2: Procedimiento para la aplicación del sistema de pago en los telecentros

Capítulo III: Diseño e implementación de un procedimiento para la aplicación del sistema de pago en los telecentros

Para lograr la implementación del procedimiento diseñado se requiere de la aplicación de diferentes herramientas. Las mismas se muestran en la Tabla 3.1 en correspondencia con el paso en que se utilizan.

**Tabla 3.1:** Herramientas a utilizar por pasos y etapas del procedimiento, para la aplicación del sistema de pago en los telecentros.

ETAPAS	PASOS	HERRAMIENTAS
Selección de expertos	• Selección de expertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y análisis de documentos</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Procedimiento para el cálculo de competencia del experto contemplado en el método Delphi</li> </ul>
	• Capacitación a los expertos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Revisión y análisis de documentos</li> </ul>
Estudio de la programación	• Estudio de la programación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y análisis de documentos</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
	• Estudio y análisis de los procesos productivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa</li> <li>• Revisión y análisis de documentos</li> <li>• Diagrama de flujo</li> </ul>
	• Estudio de las características de cada programa y elaboración de su ficha técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y análisis de documentos</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Observación directa</li> <li>• Tormenta de ideas</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
Determinación de complejidades productivas	• Identificación de factores que determinan complejidad de un programa o trabajo periodístico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método Delphi</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
	• Definición de características de un programa complejo, menos complejo y muy complejo atendiendo al orden de influencia de los factores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Tormenta de ideas</li> <li>• Análisis de rango</li> </ul>
	• Clasificación de cada programa atendiendo a su complejidad y culminación de sus fichas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método Delphi</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Tormenta de ideas</li> </ul>
	• Diseño de combinaciones de complejidades productivas en un llamado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método Delphi</li> <li>• Análisis de correlación y concordancia</li> </ul>

Implementación del sistema de pago	• Diseño de modelos y fórmulas	• Tormenta de ideas
	• Asignación de coeficientes por llamados y de valor (pesos/programas) para las especialidades correspondientes atendiendo a la complejidad	• Revisión y análisis de documentos • Trabajo en equipo • Tormenta de ideas
	• Recepción de los reportes de trabajo diario e introducción de datos	• Revisión y análisis de documentos
	• Cálculo del salario total	• Fórmulas en Excel
Control y mejora	• Monitoreo del salario percibido contra la complejidad y el volumen de trabajo realizado	• Revisión y análisis de documentos • Trabajo en equipo • Tormenta de ideas
	• Mejora	• Técnica 5W y 2H

### Descripción del procedimiento

A continuación se describen cada una de las etapas y pasos a seguir en el procedimiento diseñado para la implementación en los telecentros del sistema de pago a los trabajadores vinculados directamente a la producción televisiva.

#### **Etapas I: Selección de expertos**

En esta primera etapa se seleccionan los expertos en el tema que se estudia los que serán consultados cada vez que se considere necesario. La misma resulta de vital importancia, pues a partir de ella el trabajo se desarrolla con criterios especializados basado en la experiencia de los participantes. Para ello se siguen los pasos que se explican a continuación.

#### ***Paso 1: Selección de los expertos***

Para la selección de los expertos se utiliza la metodología Delphi. Inicialmente se calcula el número de expertos(n) necesarios para la realización del estudio mediante la ecuación siguiente:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

**Donde:**

n- Número de expertos

p- Proporción de error que se comete al hacer estimaciones con n expertos.

k- Constante que depende del nivel de significación estadístico, los más utilizados se muestran en la Tabla 3.2.

i- Precisión del experimento ( $i \leq 12\%$ ).

**Tabla 3.2:** Valores de K de acuerdo con el nivel de significación estadística

Fuente: (Covas, 2009)

NC(1- $\alpha$ )	k
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Posteriormente se identifican según el criterio de los investigadores, los posibles candidatos a expertos. Para ello se realizan entrevistas no estructuradas y revisión y análisis de documentos y una vez seleccionados los posibles candidatos se procede a la determinación de la competencia de los mismos, utilizando un instrumento que permite el cálculo del coeficiente K de competencia que justifica su selección como experto a partir de la valoración que se realiza del nivel de calificación que posea en una determinada esfera del conocimiento, basada en la relevancia de sus trabajos, en la posición que ocupan, disposición a participar, experiencia científica y profesional en el tema, capacidad de análisis, pensamiento lógico y espíritu de trabajo en equipo que permiten valorar su capacidad para el desarrollo de la investigación. Este instrumento dado por Cortés e Iglesias (2005) es el cuestionario que aparece en el Anexo 15 y a partir de él se calcula el coeficiente de competencia como se muestra a continuación:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde:

K<sub>comp</sub>: Coeficiente de competencia.

Kc: Coeficiente de Conocimiento que tiene el experto sobre la temática que se aborda: Se obtiene multiplicando el valor resultante (en una escala del 0 al 10) de la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema, por 0.1.

Ka: Coeficiente de Argumentación o fundamentación de los criterios del experto: Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón, se emplea en esta investigación la Tabla 3.3.

**Tabla 3.3:** Tabla patrón para el cálculo de Ka

**Fuente:** (Cortés e Iglesias, 2005)

Fuentes de Argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis Teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Experiencia obtenida	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales que conoce	0.05	0.04	0.03
Trabajos de autores extranjeros que conoce	0.05	0.04	0.03
Conocimientos propios sobre el estado del tema	0.05	0.04	0.03
Su intuición	0.05	0.04	0.03

Dados los coeficientes Kc y Ka se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia Kcomp siguiendo los criterios siguientes:

La competencia del experto es ALTA si  $K_{comp} > 0.8$

La competencia del experto es MEDIA si  $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$

La competencia del experto es BAJA si  $K_{comp} \leq 0.5$

En dependencia de los resultados obtenidos del cálculo de las competencias, se seleccionan, de los identificados inicialmente que tienen competencia alta, los de mayor coeficiente de competencia.

### ***Paso 2: Capacitación a los expertos.***

Una vez seleccionados los expertos se procede a la capacitación de los mismos comunicándoles el objetivo por el cual fueron elegidos y el objetivo de la investigación.

Este paso incluye el trabajo en equipo y la revisión y análisis de documentos (resoluciones y registros de períodos anteriores).

Luego se desarrolla la segunda etapa del procedimiento.

## **Etapa 2: Estudio de la programación y su proceso productivo**

En esta etapa se procede al estudio de la programación, de los procesos productivos y de las características de cada programa elaborando la ficha técnica de cada uno de ellos.

### ***Paso 1: Estudio de la programación***

Se realiza un estudio sobre la programación del canal, la parrilla de programas y la cantidad de programas existentes atendiendo a su género, tiempo televisivo, frecuencia de transmisión, forma de producción (en vivo o grabado) y locación de grabación o transmisión (en estudio o exterior). Para ello se realiza una revisión y análisis de documentos y se entrevistan a los especialistas del departamento de programación.

### ***Paso 2: Estudio y análisis de los procesos productivos***

En este paso se estudian y analizan de manera general los procesos productivos del telecentro (grabación en estudio, grabación en exteriores, transmisión de programas grabados, transmisiones en vivo, realización de trabajos periodísticos o coberturas informativas). Las técnicas a utilizar para ello son la observación directa de los procesos y la revisión y análisis de documentos como el Manual de Gestión de la Calidad. Para mejor comprensión se reflejan estos procesos en diagramas de flujo.

### ***Paso 3: Estudio de las características de cada programa y elaboración de su ficha técnica***

En este paso se estudian las características de cada programa atendiendo a su género, forma y lugar de producción, tema(s) que aborda, función, objetivo, estructura, tiempo de transmisión, frecuencia y horario de salida al aire y los destinatarios hacia los que va dirigido el producto televisivo. Así como los requerimientos técnico-materiales (tipo de maquillaje, vestuario, escenografía, equipamiento tecnológico) y además el equipo de dirección y realización que utiliza.

Para ello se utilizan las siguientes técnicas:

- Revisión y análisis de documentos: Se revisan, estudian y analizan los expedientes de cada programa.
- Entrevista: Se entrevistan los miembros del equipo de dirección de los programa.
- Observación directa: Se observan los diferentes programas durante su realización

- Trabajo en equipo: Se trabaja en equipo y a partir de las tormentas de ideas se definen las características antes mencionadas de cada programa y se comienzan a elaborar las fichas técnicas.

La ficha al ser el documento que recoge estas características permite una fácil y rápida comprensión del proyecto y mejor desarrollo del proceso de preparación y producción del programa.

En su confección participan los integrantes del equipo de dirección y es aprobada por el equipo de realización quienes ofrecen sus consideraciones desde el punto de vista de la especialidad que ejercen dentro del programa y en caso necesario, basado en sólidos argumentos, se le hacen modificaciones o reajustes. Finalmente es analizada y aprobada por el grupo de expertos.

Es de señalar que las fichas no se terminan en este paso del procedimiento pues contienen además de las características expuestas anteriormente, una descripción en forma de tabla que muestra, por especialidades, la complejidad productiva y tiempo que requiere cada etapa de realización del programa, por lo que para poder concluir con la confección de las mismas, se precisa la definición de complejidades del trabajo a realizar por cada especialidad para cada etapa del programa en cuestión.

### **Etapa 3: Determinación de complejidades**

En esta etapa se identifican los factores que según el criterio de los expertos determinan complejidad de un programa televisivo o trabajo periodístico. A partir del orden de influencia de los factores se establecen las características de un programa complejo, menos complejo y muy complejo y se le asigna a cada programa una de estas clasificaciones. Además se diseñan las combinaciones de complejidades productivas que pueden darse en un llamado.

#### ***Paso 1: Identificación de los factores que determinan complejidad.***

Este paso del procedimiento requiere de grandes análisis para lograr una adecuada identificación de los factores que determinan complejidad de un programa o trabajo periodístico por lo que se precisa de técnicas como la metodología Delphi o método de expertos por rondas y la entrevista.

Se aplican cuestionarios a los expertos y se realizan cuantas rondas se necesite hasta llegar a un consenso, identificando los factores que determinan que un programa o trabajo periodístico sea más o menos complejo que otro.

***Paso 2: Definición de características de un programa muy complejo, complejo y menos complejo atendiendo al orden de influencia de los factores***

Se determinan las características de un programa muy complejo, complejo y menos complejo en dependencia de los factores que los expertos hayan determinado, los que se ordenan según su nivel de influencia constituyendo los programas muy complejos los que tengan las características o factores con mayor nivel de influencia y los menos, los de menor nivel, según el criterio de los expertos.

***Paso 3: Clasificación de cada programa atendiendo a su complejidad y culminación de sus fichas técnicas***

Luego de determinadas las características de cada uno se realiza un análisis de los programas existentes y se les otorga una de las 3 denominaciones antes mencionadas pudiendo tomar como referencia solo los factores que los expertos identificaron o haciendo otra ronda de expertos para esta clasificación y poder comparar los resultados de los factores de complejidad determinados en cada una de las 3 clasificaciones respecto a las características del programa y el criterio de los expertos.

Entonces se culminan las fichas técnicas analizando estos factores por especialidades lo que se refleja en la última tabla que contiene la ficha.

***Paso 4: Diseño de combinaciones de complejidades productivas en un llamado***

Teniendo en cuenta que el tiempo de duración de un llamado es similar al de la jornada laboral establecida en el país y que en él pueden hacerse varios programas o partes de programas, se procede entonces en este paso al diseño de combinaciones de complejidades que pudieran darse en un llamado para poder definir el pago del mismo de acuerdo a la complejidad del trabajo.

Entiéndase como combinaciones de complejidades, las cantidades de programas de una complejidad u otra, que pueden producirse en un llamado de trabajo.

Para ello se utiliza el método de expertos para determinar qué tiempo como mínimo se requiere para la ejecución de cualquiera de las etapas de un programa muy complejo,

complejo y menos complejo, pudiendo definir a partir del resultado, las cantidades de programas de cada tipo que se pueden realizar en un llamado dependiendo del tiempo que requiere en dependencia de su complejidad y diseñar entonces la combinaciones de complejidades que pudieran darse en un llamado para poder establecer el coeficiente de pago del mismo.

#### **Etapa 4: Implementación del sistema de pago**

En esta etapa se procede a la implementación del sistema de pago según los pasos que se explican a continuación y basado en el estudio de complejidades realizado en la etapa anterior.

##### ***Paso 1: Diseño de modelos y fórmulas***

En este paso se procede al diseño de modelos y fórmulas necesarias para el cálculo del salario a percibir por cada trabajador.

Este diseño queda a consideración de la persona que lo va a utilizar y las fórmulas se basan en lo que establece la resolución para el cálculo del salario.

El diseño se realiza una única vez y se va actualizando diariamente, lo que agiliza el trabajo de la persona que se encarga de esta actividad.

##### ***Paso 2: Asignación de coeficientes por llamados y de valor (pesos/programas) para las especialidades correspondientes atendiendo a la complejidad***

Tanto para el pago en valor (pesos/programas) como para el pago por coeficiente, se dividen los rangos, para distribuir de forma equitativa cada uno de ellos. Se divide en tres cada una de las clasificaciones (complejo, menos complejo y muy complejo) de forma tal que permita comparaciones entre 2 programas con la misma clasificación de complejidad, es decir, por ejemplo: al comparar los programas A y B, ambos clasificados como menos complejos, el A por sus características es más complejo que el B y por tanto se les asigna mayor valor dentro del rango establecido para los programas menos complejos.

De igual manera se asignan los coeficientes pero no por programas si no por llamados considerando el tiempo, el volumen y la complejidad de trabajo realizado en el mismo.

***Paso 3: Recepción de los reportes de trabajo diario e introducción de datos***

Una vez que se han ejecutado todas las etapas y pasos anteriores, este debe realizarse a diario pues se reciben de las áreas de Programación y Técnica todos los reportes del trabajo realizado en el día.

Pueden existir numerosos tipos de reportes en dependencia de las características del trabajo en cada lugar, siendo los más comunes los reportes de trabajo Informativo, reporte de trabajo en Exteriores, reportes de trabajo en Estudio y reportes de Edición.

Luego de recibidos los reportes se introducen los datos en máquina diariamente para mantener actualizado el control del trabajo realizado por cada trabajador y para los correspondientes cálculos de salario.

***Paso 4: Cálculo del salario total***

Al final del período de pago se analizan según plan de trabajo y reportes de trabajo diario las acciones realizadas diariamente y se asignan coeficientes a los llamados que sus características difieran de las habituales y cuyos coeficientes ya estaban fijados.

Posteriormente se realizan los cálculos correspondientes y se confeccionan las pre-nóminas de pago.

**Etapa 5: Control y mejora**

***Paso 1: Monitoreo del salario percibido contra la complejidad y el volumen de trabajo realizado y el tiempo empleado***

En este paso se procede a la revisión de los valores (pesos/programa) y de los coeficientes asignados y se realizan algunas comparaciones para detectar si existen diferencias significativas, entre el salario percibido, la complejidad, el volumen de trabajo realizado y el tiempo empleado.

***Paso 2: Mejora***

El paso de la mejora está dado si se detectan algunas de las diferencias explicadas en el paso anterior. Entonces se procede a la mejora variando el valor (pesos/programa) o el coeficiente asignado en correspondencia con la complejidad, el volumen de trabajo realizado y el tiempo empleado.

También puede darse esta última etapa con sus correspondientes pasos si algún trabajador manifiesta inquietud respecto a la clasificación de complejidades definida o a la asignación de coeficientes y/o del valor (pesos/programa).

### **3.2 Validación del procedimiento**

Basado en el objetivo que persigue el procedimiento diseñado de establecer un mecanismo en forma de guía que permita aplicar uniformemente en los telecentros, el sistema de pago a los trabajadores vinculados directamente a la producción televisiva, se procede a la validación del mismo, utilizando la metodología Delphi, por lo que se selecciona un grupo de expertos compuesto por Especialistas de Recursos Humanos que se encargan de la actividad relacionada con los sistemas de pago en los telecentros de las distintas provincias del país. Para ello primeramente se calcula el número de expertos necesarios.

#### **Considerando que:**

La proporción de error que se comete al hacer estimaciones con n expertos es de 0.01, es decir:  $p = 0.01$

El nivel de confianza del 99% por lo que:  $k = 6,6564$

Precisión del experimento del 9.5% siendo:  $i = 0.095$

#### **Resulta:**

$$n = \frac{0.01 (1 - 0.01) 6.6564}{0.095 * 0.095}$$

$$n = 7.30 \approx 7$$

Obteniendo como resultado del cálculo, 7 expertos aproximadamente, por lo que se procede entonces a la elección de los mismos para lo que se tiene en cuenta su experiencia en la actividad de recursos humanos y en la implementación de sistemas de pago en la televisión (Anexo 16) y se aplica el cuestionario que aparece en el Anexo15 para el cálculo del nivel de competencia de los mismos.

Teniendo en cuenta las respuestas emitidas, se calcula el coeficiente de competencia de cada candidato, obteniendo en todos los casos un coeficiente superior a 0.8 por lo que resulta alta la competencia de los expertos seleccionados (Anexo17).

Para la validación del procedimiento se aplica a ellos el cuestionario que aparece en el Anexo 18 y los resultados se procesan en SPSS (Anexo 19) obteniendo mediante el W de

Kendall que existe concordancia entre los criterios de los expertos, quienes valoran de alto y muy alto los principios del procedimiento lo que permite su aplicación en los telecentros por su flexibilidad, racionalidad, adaptabilidad, enfoque a proceso y a sistema y su consistencia lógica.

### **3.3 Implementación en el Telecentro Perlavisión Cienfuegos del procedimiento diseñado para la aplicación del sistema de pago**

La implementación del procedimiento diseñado para la aplicación del sistema de pago en el Telecentro Perlavisión Cienfuegos se realiza hasta la tercera etapa del mismo, pues la cuarta y quinta etapa se efectuarán cuando el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, oficialice la nueva resolución que establece el sistema de pago para la Televisión Cubana.

#### **Etapas 1: Selección de expertos**

En la primera etapa del procedimiento se calcula el número de expertos necesarios, se seleccionan los posibles candidatos a expertos y se calcula el nivel de competencias que los mismos poseen, seleccionando finalmente los expertos para el desarrollo de la investigación.

##### ***Paso 1: Selección de expertos***

Inicialmente se calcula el número de expertos necesarios para el desarrollo de la investigación.

##### **Considerando que:**

La proporción de error que se comete al hacer estimaciones con  $n$  expertos es de 0.01, es decir:  $p = 0.01$

El nivel de confianza del 99% por lo que:  $k = 6,6564$

Precisión del experimento del 8.5% siendo:  $i = 0.085$

##### **Resulta:**

$$n = \frac{0.01 (1 - 0.01) 6.6564}{0.085 * 0.085}$$

$$n = 9.12 \approx 9$$

Obteniendo como resultado del cálculo, 9 expertos aproximadamente, por lo que se procede entonces a elegir los posibles candidatos.

Para ello se realiza un estudio y análisis del total de trabajadores involucrados directamente en el proceso productivo para lo que se emplea la técnica de revisión y análisis de documentos consultando los expedientes laborales y artísticos de los mismos donde se observan los años de experiencia, los cursos de capacitación recibidos y los reconocimientos y premios obtenidos, revelando de esta forma su preparación en general. Basado en estos criterios se seleccionan 11 posibles candidatos teniendo en cuenta su nivel de escolaridad, la cantidad de años de experiencia en la especialidad que ejercen y en general en los medios de comunicación (Anexo 20). Además se toma en consideración su especialidad pues las que conforman el equipo de dirección (director y productor de televisión) y algunas del equipo de realización como el primer asistente de dirección de televisión, poseen mayores conocimientos sobre los programas, procesos productivos y el trabajo de cada miembro del equipo, teniendo en cuenta que son las personas encargadas de organizar, coordinar, dar las ordenes y tomar las decisiones necesarias para la realización del programa, y por tanto, son las que a diario interactúan directamente con el resto de las especialidades durante el proceso de producción de programas televisivos.

Luego se procede a la determinación de las competencias de los posibles expertos para lo que se aplica a cada uno, el cuestionario que aparece en el Anexo 15.

Teniendo en cuenta las respuestas emitidas se calcula el coeficiente de competencia de cada candidato obteniendo en todos los casos un coeficiente de competencia superior a 0.8 (Anexo 21) por lo que es alta la competencia de todos los posibles candidatos a experto, de ahí que se seleccionan, del total, los 9 con más alto nivel de competencia, los que pertenecen a las especialidades, director de televisión, primer asistente de dirección, productor, asesor, editor, camarógrafo, locutor.

### ***Paso 2: Capacitación a los expertos***

Posteriormente se procede a la capacitación de los expertos, informándoles sobre el objetivo que persigue el estudio y por el cual fueron seleccionados.

Luego, mediante secciones de trabajo en equipo se realizan revisiones y análisis de las legislaciones vigentes.

## **Etapa 2: Estudio de la programación y su proceso productivo**

En esta etapa se estudian la programación de Perlavisión, los procesos productivos y las características de cada programa elaborando la ficha técnica de cada uno de ellos.

### ***Paso 1: Estudio de la programación***

Se estudia la programación del telecentro, donde se clasifican los programas existentes atendiendo a su género, tiempo televisivo, frecuencia de transmisión, forma de producción y locación de grabación o transmisión (Anexo 22).

El total de programas de la programación habitual es 28 y en el Anexo 23 se muestra un resumen de las cantidades de programas de acuerdo a su clasificación según forma de producción, frecuencia, tiempo, locación y género.

Estos programas se transmiten de lunes a viernes en los horarios de 12:00m a 1:00pm y de 5:00pm a 6:30pm, ampliando el tiempo los viernes, al reanudarse las transmisiones desde las 8:30pm hasta 11:00pm.

Según la distribución de programas en la parrilla de programación (Anexo 24) se transmiten en el horario del mediodía, todos los días, 2 programas de 27 minutos, el que inicia la transmisión siempre es en vivo pero difiere el de los viernes al del resto de la semana aunque pertenecen ambos al género de revista variada cultural. El segundo programa no es el mismo todos los días siendo unos en vivo y otros grabados, en el caso de los en vivo se ofrece uno de facilitación social y otro de orientación social que aborda temas de las ciencias médicas. Los grabados son programas musical y campesino.

En el horario de la tarde se transmiten en vivo, de lunes a viernes, el noticiero (Notisur) y otro programa que en el caso de los lunes y miércoles son revistas variada cultural, los jueves un programa informativo de opinión y los viernes una revista informativa, exceptuando el martes que en vivo solo se transmite el noticiero. Además de estos en vivo, cada día se transmiten de 1 a 3 programas grabados en dependencia de su tiempo televisivo hasta completar en la tarde, la hora y media de programación.

En la noche de los viernes se transmiten programas previamente grabados y editados.

### ***Paso 2: Estudio y análisis de los procesos productivos***

Luego de estudiada la programación del telecentro se procede al estudio de sus procesos productivos.

En el telecentro se realizan dos tipos de trabajos que corren a cargo de los periodistas y de los directores de televisión. Los periodistas se encargan de las noticias diarias, a lo que se les denomina, cobertura informativa o trabajo periodístico.

Por su parte, los programas se realizan de 2 formas, en vivo o grabados. Los en vivo se producen en el estudio, durante las transmisiones que tienen lugar en los horarios descritos en el paso anterior. Los grabados pueden ser en estudio o en exteriores y al igual que las coberturas periodísticas se desarrollan en cualquier horario del día o de la noche y cualquier día de la semana en dependencia de las necesidades y de la organización del trabajo según el plan de producción semanal.

A continuación se describen todos estos procesos.

### **Proceso productivo para programas habituales en Perlavisión**

Antes de iniciar cada programa se realiza la preproducción del mismo, etapa en la cual se determinan y gestionan las necesidades técnico, materiales y humanas. En esta actividad se coordinan el equipo de realización, los invitados, el equipamiento técnico y otros recursos según sean necesarios.

#### **Producción de programas en vivo**

Si el programa es en vivo, se desarrolla en el estudio en el horario del mediodía o de la tarde durante la transmisión correspondiente a esos horarios pues este tipo de programas se producen y transmiten al mismo tiempo.

El llamado para la transmisión del mediodía se realiza a las 11:00am iniciando con un trabajo de mesa donde se debate la secuencia en que sucederá el programa o los programas en caso de haber varios en vivo y cada trabajador ofrece su opinión al respecto desde el punto de vista de la especialidad que ejerce. Luego cada miembro del equipo se pone en función de su actividad: los tramoyistas montan el set con todos los elementos escenográficos que requiere el programa, el luminotécnico y su auxiliar montan las luces en dependencia de la escenografía y el sonidista y su asistente colocan las líneas de audio y los micrófonos en dependencia de la cantidad de locutores, invitados u otros que intervendrán en el programa. En tanto el operador de video tape revisa los materiales de apoyo del servidor, el operador generador de caracteres prepara la infografía necesaria para el programa y el resto de las especialidades se encargan de la revisión de sus equipos

y medios de trabajo para verificar que se encuentren en buen estado y ajustados a los parámetros establecidos.

Cuando se acerca la hora de salida al aire el director da la orden de, listo estudio, en el master y el primer asistente de dirección, en el estudio, e inicialmente se rueda la presentación del programa comenzando de esta manera el mismo, a partir de que cada miembro del equipo opera y manipula las máquinas o equipos que le corresponde, realizando estas funciones bajo las órdenes del director del programa hasta tanto termine el mismo.

Al finalizar el programa se saca al aire una tira de cambio (spot) de 3 minutos y luego comienza el segundo programa. Si es en vivo, con el mismo procedimiento que el anterior y si es grabado, solo participan en esta parte del proceso el realizador de imagen, el video tape y el grabador de televisión que son quienes sacan al aire esta transmisión.

Finalmente termina el llamado con una reunión denominada Reunión de Incidencias donde se destacan las cosas positivas y negativas que tuvieron lugar durante el proceso, y se analizan las posibles medidas y la aplicación de penalizaciones en caso necesario.

La transmisión en el horario de la tarde de lunes a viernes ocurre de igual manera, solo que dura más tiempo y por tanto, incluye un mayor número de programas en vivo o grabados, terminando siempre con el noticiero que cierra la transmisión a las 6.30pm. Posteriormente se realiza al igual que en el horario del mediodía la Reunión de Incidencias.

#### Producción de programas grabados

Si el programa es grabado, puede realizarse en estudio o en exteriores.

#### En exteriores

Para la realización de programas en exteriores también se inicia el proceso con la preproducción como se explica anteriormente y además se realizan coordinaciones con la entidad seleccionada para chequear las condiciones de la locación (acústica, iluminación, accesibilidad, etc.) para trasladar los equipos y medios necesarios para la realización del programa, lo que requiere además la gestión de transportación para los equipos y personal participante. En caso de que no sea en una entidad, sino en lugar público abierto, de igual manera se visita antes el lugar para determinar las necesidades técnicas, materiales y

humanas. Luego se confirma la planificación de grabación y se procede a ello el día acordado.

Antes de la salida hacia el lugar de grabación se realiza el trabajo de mesa, luego se procede al maquillaje de locutores o actores si lo requiere el programa, y posteriormente se traslada el equipo de trabajo.

Una vez en el lugar se estudia la iluminación natural o artificial, los ángulos posibles y las mejores escenas. Allí se crean las condiciones necesarias y comienza la grabación según lo planificado. Al terminar se recoge toda la técnica utilizada y se regresa al telecentro donde el director, camarógrafo y videotecario ingestan las imágenes de la cámara a los archivos individuales y se entrega la técnica al ingeniero de turno quien verifica que se encuentre en buen estado. Posteriormente el director visiona las imágenes grabadas, selecciona la música acorde al programa y realiza, en caso necesario, la grabación de voz en off y búsqueda y selección de imágenes de apoyo de otros archivos. Luego se procede a la edición del programa y finalmente los especialistas y asesores del área de programación visionan el mismo y dan el ok técnico si está listo para su salida al aire o hacen los señalamientos pertinentes para su corrección.

#### En estudio

El proceso de grabación en estudio se desarrolla de igual manera que el proceso de producción en vivo pero no termina con la grabación sino que continúa con los mismos pasos después de grabar en exteriores.

#### Proceso para transmisión del viernes en la noche

El llamado de la transmisión del viernes en la noche es a las 7:30pm, a este solo asisten el Grabador de TV, el realizador de Imagen, el editor de video tape y un director de TV. Estos chequean, según lo planificado, que los programas a transmitir se encuentren listos en el servidor y que los equipos estén ajustados según los parámetros establecidos y al finalizar el noticiero de la televisión nacional, a los 8:30pm, sacan al aire la programación del telecentro hasta las 11:00pm.

#### **Proceso de producción de coberturas informativas (noticias)**

La producción de coberturas informativas es un proceso dinámico que requiere de un equipo reducido de trabajo: el camarógrafo, el editor y cuando es necesario por las

características del lugar o el horario nocturno, participa además un luminotécnico, todos dirigidos por el periodista.

A diario se graban numerosas coberturas y este proceso se realiza con inmediatez de forma tal que la información sea novedosa y actual para los televidentes.

Cada noticia es diferente y requiere una producción específica basada en 5 etapas para su realización: Preproducción, Registro, Redacción y edición de las noticias, Control de calidad y Emisión.

La preproducción es la fase en la que se organiza, se planifica y se toman decisiones sobre la importancia de las noticias, dotación de equipos, modo de cobertura, establecimiento de una red de fuentes propias, organización de la documentación, etc.

La fase de registro abarca la recopilación y registro de la información a partir las cuales el periodista indaga, visita el lugar de los hechos y con su equipo técnico entrevista a los protagonistas de las noticias y graba las imágenes y sonidos necesarios para su elaboración.

En la fase de redacción y edición de la noticia se montan las informaciones, para lo que es preciso tener una idea clara de las imágenes con las que se cuenta, habiendo visionado previamente lo grabado y las imágenes que se solicitan de archivo. Una vez visionadas, se escriben los textos y se decide fundamentales qué fragmentos de las declaraciones (totales) van a aparecer. Luego se graba su locución (voz en off), y todo el material es editado en la cabina o cubículo de edición.

Una cuarta fase es el control de calidad donde la persona encargada visiona la noticia y registra al tiempo televisivo de la misma, da el ok para su salida al aire o señala los errores en caso necesario.

La emisión es la etapa final, en la que la noticia se transmite y llega al televidente.

En el Anexo 25 se muestra el diagrama de flujo del proceso de producción de coberturas informativas.

En este paso se elabora solo este diagrama pues el resto correspondiente a los demás procesos explicados se muestra en el capítulo anterior (Anexos 4, 5, 6 y 7) como parte de los procesos claves.

***Paso 3: Estudio de las características de cada programa y elaboración de su ficha técnica.***

En este paso se estudian las características de los programas que conforman la programación habitual de Perlavisión a la vez que se elaboran las 28 fichas técnicas correspondientes a cada uno de ellos, pues en la ficha se describen el contenido del programa, sus características distintivas, su estructura, su función, los destinatarios, el horario y frecuencia de transmisión, el tema, el género, el lugar de grabación y las necesidades de equipamiento, medios, capital humano y tiempo para cada etapa de realización del programa.

Cada ficha elaborada consta de entre 3 y 5 páginas y el ser 28 programas, resulta excesivo mostrarlas todas como anexo, por lo que solo se expone un ejemplo de un programa en vivo, uno grabado en exteriores, y uno grabado en estudio, tratando de representar con cada uno de ellos, diferentes características para una mejor comprensión. Las mismas aparecen en los Anexo 26, 27 y 28 y corresponden a los programas que se describen a continuación:

- Intermedio es una revista informativa variada en vivo de 27 minutos que sale al aire 4 veces por semana. Requiere de un numeroso equipo de trabajo, utiliza conductor y 3 locutores en off, que con sus características voces diferenciadas, narran secciones del programa. En ocasiones se realizan contactos telefónicos en vivo con personalidades distinguidas o con representantes de entidades que informa sobre algún tema al pueblo cienfueguero. Además se graba en exteriores una vez por semana y posteriormente se editan esos materiales, para secciones de los 4 programas en vivo de la semana.
- Semilla Nuestra es un programa que se graba en exteriores, es de corte histórico y representa a través de sus actores, imágenes y fotos recuperadas, diferentes épocas. Su frecuencia de salida al aire es semanal y su tiempo de duración en pantalla es de 12 minutos.
- Con todos los acentos, es una revista utilitaria de 27 minutos que se graba en estudio, consta de diferentes secciones que se desarrollan en diferentes set por lo que requiere de una amplia escenografía, la conductora se desplaza por los set para

conversar con los invitados que ofrecen sus consejos y muestran sus dotes culinarios, manualidades y realizaciones artesanales.

### **Etapa 3: Determinación de complejidades productivas**

En esta tercera etapa del procedimiento se procede a la determinación de las complejidades productivas basado en una identificación de factores por parte de los expertos los que se ordenan de acuerdo al nivel de influencia que ellos le otorgan. Además se definen las características de un programa muy complejo, complejo y menos complejo atendiendo al orden de influencia de los factores, se diseñan las posibles combinaciones de complejidades productivas en un llamado y se clasifica cada programa atendiendo a su complejidad.

#### ***Paso 1: Identificación de los factores que determinan complejidad de un programa o trabajo periodístico***

#### **Identificación de los factores que determinan complejidad para la realización de un programa televisivo**

Para determinar las complejidades para la realización de un programa, se realiza una primera ronda de expertos donde se les pide que mencionen los 10 factores principales que consideran que determinan complejidad en la realización de un programa de televisión (Anexo 29).

Luego se confecciona una lista con el total de factores identificados por todos los expertos y se realiza una segunda ronda donde se les pide otorgar, de 1 a 5, el nivel de influencia que tiene cada factor en la complejidad de un programa televisivo considerando que: 1 es menos influyente, 2 medianamente influyente, 3 influyente, 4 muy influyente y 5 extremadamente influyente (Anexo 30).

Los resultados se procesan en SPSS lo que permite demostrar a partir del coeficiente de correlación intraclase que existe concordancia entre los expertos (Anexo 31).

Luego se ordenan los factores según el nivel de influencia que tiene cada uno en la complejidad (Anexo 32) y a través de la consulta a expertos se seleccionan algunos factores, del total identificado, que de manera general, en cualquiera de las 3

clasificaciones, (complejo, menos y muy) influyen en la complejidad productiva y en el desempeño del trabajo. Ellos son:

- Inadecuada selección del equipo de dirección y realización
- Poco tiempo de preparación
- Carencia de la infraestructura logística necesaria (presupuesto, transporte, alimentación, vestuario, escenografía, equipamiento técnico)
- Malas condiciones de trabajo
- Mala calidad del guión

Las explicaciones al respecto se basan en que si el guión no está correctamente elaborado y no expresa paso a paso el proceder en el programa el mismo no cumple el objetivo y no se desarrolla el proceso productivo como corresponde.

Si se carece de la infraestructura logística necesaria tampoco podrá darse el proceso de la mejor manera e incluso puede suspenderse el mismo en dependencia de sus características o del recurso que haya fallado.

Lo mismo ocurre si no existen las condiciones de trabajo necesarias como por ejemplo la iluminación, el clima; o si hay una inadecuada selección del equipo de dirección y realización pues cada miembro del equipo de dirección y realización tiene sus habilidades, ideas y preferencias en cuanto a temas, géneros y formas de producción y si no se seleccionan las personas teniendo ello en cuenta, no se desarrolla el proceso de la mejor manera.

Y también otro factor que influye es el tiempo de preparación pues no es posible hacer televisión improvisando sino que requiere de una lógica y detallada coordinación de todos los elementos necesarios para el logro de los objetivos.

#### **Identificación de los factores que determinan complejidad para la realización de una cobertura o trabajo periodístico**

El estudio de las complejidades productivas en el caso de las coberturas periodísticas, no se realiza, a partir del criterio de los expertos, teniendo en cuenta que en el grupo de expertos hay una representación de muchas de las especialidades del equipo de realización y en las coberturas periodísticas, del equipo de realización solo participan a lo sumo 3 especialidades: el camarógrafo, el luminotécnico cuando es necesario por las

características del lugar o cuando el trabajo se realiza en el horario nocturno y el editor, que entra en el proceso en la etapa de postproducción. Todos ellos al mando del periodista, el cual no devenga su salario por este sistema de pago por lo que no analizaremos en esta ocasión los factores que lo complejizan su trabajo, pues no son objeto de esta investigación, aunque es de señalar que resultaría interesante una investigación sobre ello.

Teniendo en cuenta esta característica de las coberturas periodísticas, para determinar los factores que determinan su complejidad se utiliza la técnica de entrevista no estructurada las que se hacen a los del grupo de expertos que pertenecen a estas especialidades, así como también al resto de los camarógrafos, luminotécnicos y editores.

A partir de los criterios emitidos por ellos resalta la diferencia entre lo que le complejiza la realización del trabajo al camarógrafo y el luminotécnico respecto al editor, por lo que las complejidades en este caso dependen de la especialidad.

Los camarógrafos y luminotécnicos son del criterio que la complejidad del trabajo habitual para la realización de coberturas periodísticas depende fundamentalmente:

- De las condiciones climáticas pues manifiestan que:
  - Es muy difícil tomar imágenes con calidad en temporada ciclónica por las características del viento fuerte, del cielo nublado y porque además de tener que hacer esfuerzos para el trabajo salga con calidad, tienen que estar atentos por el constante riesgo de derrumbes, huecos, cables eléctricos y árboles caídos.
  - La fotografía no es igual cuando está lloviendo que cuando hay sol.
- Del suceso a grabar, de la noticia que se informa
  - Por ejemplos los incendios o los accidentes
  - Cuando se realizan recorridos es más complejo porque el trabajo se ejecuta de un lugar a otro y se necesita ser ágil para tomar las imágenes y a la vez pensar rápido en los mejores planos, que sean precisos y transmitan el mensaje o la información, para que logren el objetivo por el cual se realiza la cobertura periodística.
- De las multitudes
  - Por ejemplo los desfiles del pueblo, donde los planos, el encuadre y la composición son más difíciles de capturar que en una simple entrevista, porque

las personas están en movimiento y la aglomeración les impiden moverse con facilidad.

- También los conciertos, por la misma causa.
- De igual manera los eventos deportivos, por la multitud de personas que asiste y porque el deportista o grupo de ellos está en constante movimiento.
- De las condiciones de la grabación, o del lugar de grabación
  - Es muy complejo también cuando se necesitan tomar imágenes desde gran altura o en el mar, en cuevas o montañas o en lugares de difícil acceso.
  - En lugares que no tengan las condiciones técnicas necesarias, de acústica, de iluminación, de fuentes de energía eléctrica para la conexión de luminarias.

En tanto para los editores exponen otros factores que determinan la complejidad de un trabajo periodístico:

- El género, siendo la crónica la más compleja y los grandes reportajes.
- Un mal trabajo de cámara (fotografía, calidad de las imágenes, cantidad de planos, su iluminación).

La complejidad en un trabajo periodístico depende del equipo en general, si el periodista no tiene claro lo que quiere informar o sobre que quiere reflexionar se le complejiza el trabajo al camarógrafo, luminotécnico y editor y por su parte si el camarógrafo y el luminotécnico no realizaron un buen trabajo y no tiene calidad la fotografía y si el periodista no tiene claro que mensaje quiere transmitir o que es lo que va a informar, tiene que ingeniárselas el editor para la selección de los planos y para corregir los errores del cámara y luces y que el producto televisivo final quede con la calidad que requiere.

***Paso 2: Definición de características de un programa muy complejo, complejo y menos complejo atendiendo al orden de influencia de los factores***

Para definir las características de un programa muy complejo, complejo y menos complejo se procede a la división de la lista de factores ordenada por rangos, en 3 partes iguales y consecutivas para determinar cuáles de estos determinan que el programa sea muy complejo, complejo y menos complejo, como se muestra en las Tablas 3.4, 3.5 y 3.6, habiendo extraído previamente los factores que determinan complejidad en cualquiera de las 3 clasificaciones.

**Tabla 3.4:** Factores que determinan que un programa sea “Muy Complejo” según el orden de influencia que le asignan los expertos

**Programa “Muy Complejo”**

<b>Factores</b>	<b>Rango promedio</b>
Programa de participación en vivo	28,67
Grabación con una cámara haciendo el trabajo de 2 o 3 cámaras	28,67
Guión complejo (dramaturgia, tiros de cámara)	26,33
Grabación en lugar de difícil acceso (cuevas o montañas)	26,33
Condiciones climáticas adversas	26,33
Trabajo con actores	26,33
Transmisiones en vivo con gran número de entrevistados	26,33
Grabación en exteriores con talento artístico	26,33
Trabajo nocturno en teatros o plazas públicas	26,33
Reconstrucción de sucesos o acciones dramáticas	26,33
Participación de gran cantidad de especialidades	24
Grabación de escenas plano a plano	24

**Tabla 3.5:** Factores que determinan que un programa sea “Complejo” según el orden de influencia que le asignan los expertos

**Programa “Complejo”**

<b>Factores</b>	<b>Rango promedio</b>
Compuesto por muchas secciones	21,67
Grabación en distintas locaciones	21,67
Grabación en mar adentro	21,67
Trabajo con niñas y niños	21,67
Programa de participación grabado	21,67
Grabación en estudio con talento artístico	21,67
La dirección de más de una cámara en exteriores	21,67
Edición y musicalización de más de una cámara y audios diferentes	21,67
Programa musical con audio en vivo	21,67
Ser en vivo para la programación nacional	21,67

**Tabla 3.6:** Factores que determinan que un programa sea “Menos Complejo” según el orden de influencia que le asignan los expertos

**Programa “Menos Complejo”**

Factores	Rango promedio
Mucho tiempo de grabación o transmisión	19,33
Trabajo con testimoniantes	19,33
Utilización de efectos	19,33
Llamadas telefónicas en vivo	17
La diversidad de fuentes necesarias	17
Calidad del sonido y banda de presencia	17
Trabajo con especialistas	14,67
Grabación de voz en off utilizando lenguaje técnico especializado	14,67
Captura de sonido ambiente	14,67

***Paso 3: Clasificación de cada programa atendiendo a su complejidad y culminación de sus fichas técnicas***

En este paso se clasifican los programas según los factores identificados para cada clasificación lo que se realiza a partir del criterio de los expertos a través de otra ronda donde se les pide que clasifiquen cada programa atendiendo a su complejidad productiva (Anexo 33). Posteriormente se procesan las respuestas en SPSS (Anexo 34) y se obtiene mediante el coeficiente W de Kendall que existe concordancia entre los expertos. Además se obtienen los rangos los que se organizan en orden descendente (Anexo 35) y se calculan la frecuencia y los estadísticos descriptivos (Anexos 36 y 37).

En las tablas de frecuencia se puede observar que en la mayoría prevalece un criterio, es decir, que un mayor número de expertos otorga al programa la misma clasificación de complejidad, exceptuando algunos casos como: Y llegó el punto cubano, A buena hora, Notisur, Cercanías y Mensajero Pioneril, a los que se les otorga su clasificación solo por un voto de diferencia.

En los análisis realizados de los resultados se puede observar que estos que no coinciden la mayoría en un criterio es porque todos los expertos no pertenecen a la misma especialidad y por tanto la realización de ese programa puede ser más o menos complejo

para ellos y es entonces que a la hora de otorgar una clasificación si criterio no es igual al del resto.

Sin embargo, algunos programas como Carpeta CT, Con todos los acentos, Club 23, Al cierre y La palabra, fueron clasificados igualmente por los 9 expertos.

De esta manera se clasifican finalmente 5 programas muy complejos, 14 complejos y 9 menos complejos, como se muestran en la Tabla 3.7. Lo que representa el 18%, 50% y 32% respectivamente observándose en el Gráfico 3.1.

**Tabla 3.7:** Clasificación del total de programas según su nivel de complejidad

Muy complejos	Complejos	Menos complejos
Carpeta CT	Música es	A Buena Hora
Y llegó el punto cubano	Buenas tardes ciudad	Notisur
Mostachón y sus amigos	Impacto	Club 23
Semilla Nuestra	A Debate	Cuentas Claras
Homenaje	Con Todos Acentos	Ojo Crítico
	Por la Goma	Pases a la TV nacional
	Cubano de Cienfuegos	Al cierre
	Intermedio	Memorias
	Cercanías	La Palabra
	Por la vida	
	Mensajero Pioneril	
	Proyecto 3	
	Aquí y ahora	
	Contra Reloj	



**Gráfico 3.1:** Representación de los programas muy complejos, complejos y menos complejos

Una vez definidas las complejidades se procede a la culminación de las fichas técnicas analizando estos factores por especialidades, lo que se refleja en la última tabla que contiene cada ficha (Anexo 26, 27 y 28).

***Paso 4: Diseño de combinaciones de complejidades productivas en un llamado***

Para el diseño de combinaciones de complejidades que pudieran darse en un llamado, se acude a los expertos para determinar qué tiempo como mínimo se requiere para la ejecución de cualquiera de las etapas de un programa muy complejo, complejo y menos complejo para poder establecer las cantidades de programas que se pueden realizar en un llamado teniendo en cuenta el tiempo que requiere en dependencia de su complejidad.

Para ello se aplica el cuestionario que aparece en el Anexo 38 y los resultados se procesan en SPSS, obteniendo mediante el coeficiente W de Kendall que existe concordancia entre los expertos (Anexo 39), los que plantean que se necesitan como mínimo, para la realización de cualquier etapa: de los programas muy complejos, 4 horas, de los complejos 3 y de los menos complejos 2, lo que se puede apreciar en las tablas de frecuencia.

Por lo que se diseñan entonces las combinaciones de complejidades que pueden darse (Anexo 40), lo que se realiza solo hasta 4 programas pues no es posible realizar más en un llamado de acuerdo al tiempo mínimo, definido por los expertos, que se necesita para realizar alguna de las etapas de los mismos. En el Anexo 41 se muestra el listado de las combinaciones definidas y el tiempo mínimo total que requiere cada una, por lo que se pueden definir cuáles son posibles en un llamado y cuáles no, considerando el tiempo establecido para el llamado (aproximadamente 8 horas). En el Anexo 42 se muestran estas combinaciones ordenadas según el tiempo de realización para poder definir, en la siguiente etapa del procedimiento, el pago de acuerdo a la complejidad productiva en el llamado y su tiempo de realización.

### **3.4 Resultados esperados en Perlavisión con la implementación del procedimiento**

Con la implementación en Perlavisión del procedimiento para la aplicación del sistema de pago, se pueden apreciar diferencias entre las clasificaciones que los expertos otorgan a algunos programas atendiendo a su nivel de complejidad y las clasificaciones que hoy

tienen los mismos según asignó comisión de implementación del sistema de pago por Resolución 26/14. Es el caso de los programas Música es, Buenas Tardes Ciudad, Homenaje, A Buena Hora y Notisur. Esta diferencia por tanto también genera variaciones en los coeficientes y valores (pesos/programas) que hoy se pagan a las especialidades del equipo de dirección y realización y los que deben pagarse según las nuevas clasificaciones de estos programas, lo que se puede apreciar en la Tabla 3.8.

**Tabla 3.8:** Coeficientes y valores (pesos/programas) antes y después de la implementación del procedimiento

	Definición y valores antes de la implementación del procedimiento	Definición y valores después de la implementación del procedimiento
<b>Programa Música es</b>		
Nivel de complejidad	Muy Complejo	Complejo
Valor (pesos/programa) Director	200	180
Valor (pesos/programa) Locutor	72	50
Coeficiente Grupo Operativo	2.5	2.0
<b>Programa Buenas Tardes Ciudad</b>		
Nivel de complejidad	Muy Complejo	Complejo
Valor (pesos/programa) Director	200	170
Valor (pesos/programa) Locutor	100	70
Coeficiente Grupo Operativo	2.5	2.0
<b>Programa Homenaje</b>		
Nivel de complejidad	Complejo	Muy Complejo
Valor (pesos/programa) Director	180	200
Coeficiente Grupo Operativo	2.0	2.5
<b>Programa A Buena Hora</b>		
Nivel de complejidad	Complejo	Menos Complejo
Valor (pesos/programa) Director	99.5	69.5
Valor (pesos/programa) Locutor	50	35
Coeficiente Grupo Operativo	2.0	1.6
<b>Programa Notisur</b>		
Nivel de complejidad	Complejo	Menos Complejo
Valor (pesos/programa) Director	40	30
Valor (pesos/programa) Locutor	36	26
Coeficiente Grupo Operativo	1.8	1.5

En la Tabla 3.9 se muestra el cálculo aproximado de la diferencia por especialidad, por programa y mensual y anual para cada uno de los programas. Además se calcula el total anual, o sea, el valor (pesos) aproximado que se espera reducir luego

de la implementación del procedimiento a partir de las nuevas clasificaciones de los programas según su complejidad productiva.

Es válido aclarar que el cálculo que se realiza es aproximado y no exacto debido a que la tasa salarial diaria que se multiplica por el coeficiente de los miembros del equipo de realización, varía en dependencia de quien haga el programa, porque como se explica anteriormente, depende del nivel de evaluación artística que tenga cada persona.

Para calcular la diferencia por especialidad, para directores y locutores, se multiplica la diferencia obtenida entre el antes y el después, por la cantidad de personas en la especialidad. Para el grupo operativo, por las razones mencionadas, no es posible saber la tasa salarial diaria exacta, por lo que se calcula para la cantidad de especialidades que conforman el equipo de realización que participa en el programa, una tasa promedio y se multiplica por la diferencia obtenida y la cantidad de especialidades que intervienen en el programa.

La diferencia por programa se calcula mediante la sumatoria de las obtenidas anteriormente para cada especialidad, y la mensual, a través de la multiplicación de la diferencia por programa, por la frecuencia mensual que tiene el programa. Mientras que la anual se obtiene de la multiplicación de la de un programa por la frecuencia que tiene a la semana, por las 52 semanas que tiene el año, pudiéndose calcular entonces, la diferencia total anual equivalente aproximadamente a 47107.64 pesos, por lo que se puede decir que la implementación del procedimiento resulta de gran utilidad e importancia ya que a partir del criterio de los expertos, se otorgan a los programas las reales clasificaciones según complejidad, lo que permite ser justos a la hora de asignar uno y otro coeficiente o valor y en este caso, reducir en números significativos la cantidad de presupuesto a ejecutar por concepto de salario.

Capítulo III: Diseño e implementación de un procedimiento para la aplicación del sistema de pago en los telecentros

**Tabla 3.9:** Cálculo de la diferencia antes y después de la implementación del procedimiento, por programas, por meses, anual y anual total.

	Cantidad de personas en la especialidad	Diferencia de los valores y coeficientes antes y después de la implementación	Total (pesos/especialidad)	Total mensual (pesos)	Total anual (pesos)
<b>Programa Música es --- Frecuencia (1/semana)</b>					
Director	1	20	20		
Locutor	1	22	22		
Grupo Operativo	14	0.5	85.83		
Total (pesos/programa)			<b>127.83</b>	<b>511.32</b>	<b>6647.16</b>
<b>Programa Buenas Tardes Ciudad --- Frecuencia (1/semana)</b>					
Director	1	30	30		
Locutor	1	30	30		
Grupo Operativo	14	0.5	85.83		
Total (pesos/programa)			<b>145.83</b>	<b>583.32</b>	<b>7583.16</b>
<b>Programa Homenaje --- Frecuencia (2/año)</b>					
Director	1	-20	-20		
Grupo Operativo	6	-0.5	-36.78		
Total (pesos/programa)			<b>-56.78</b>		<b>-113.56</b>
<b>Programa A Buena Hora --- Frecuencia (2/semana)</b>					
Director	1	30	30		
Locutor	2	15	30		
Grupo Operativo	16	0.4	78.47		
Total (pesos/programa)			<b>138.47</b>	<b>1107.76</b>	<b>14400.88</b>
<b>Programa Notisur --- Frecuencia (5/semana)</b>					
Director	1	10	10		
Locutor	1	10	10		
Grupo Operativo	14	0.3	51.5		
Total (pesos/programa)			<b>71.5</b>	<b>1430.00</b>	<b>18590.00</b>
					<b>47107.64</b>

### 3.5 Conclusiones del Capítulo III

1. Se diseña un procedimiento con el objetivo de aplicar uniformemente en los telecentros, el nuevo sistema de pago en proceso de revisión y ajuste, para los trabajadores vinculados directamente a la producción televisiva, para lo que se precisa la utilización de herramientas como la entrevista, la observación directa, la

revisión y análisis de documentos, el trabajo en equipo, la tormenta de ideas, los diagramas de flujo, el método Delphi y la técnica 5W y 2H.

2. Se valida el procedimiento diseñado a partir del criterio de expertos de diferentes telecentros basado en los principios del procedimiento.
3. La implementación en Perlavisión de las tres primeras etapas del procedimiento diseñado, permite determinar los factores que determinan complejidad de un programa o trabajo periodístico, elaborar las fichas técnicas de cada programa, clasificar cada uno atendiendo a su complejidad y definir las combinaciones de complejidades productivas que pueden darse en un llamado de trabajo.

# CONCLUSIONES

## Conclusiones

1. No es posible aplicar en esta investigación ninguno de los procedimientos encontrados en la bibliografía referentes al tema, debido a las características diferenciadas que tiene la televisión y los sistemas de pago que en ella se aplican.
2. La implementación de la Resolución 26/14 provoca en el Telecentro Perlavisión Cienfuegos un éxodo de trabajadores, al descender en algunas especialidades los ingresos mensuales por concepto de salario.
3. Algunos acápite de la Resolución 26/14 no se pueden implementar en los telecentros debido a que no concurren en ellos las mismas condiciones y características de la televisión nacional.
4. Se diseña un procedimiento para la aplicación uniforme en los telecentros, del nuevo sistema de pago en proceso de revisión y ajuste, para los trabajadores vinculados directamente a la producción televisiva que devengan su salario a rendimiento.
5. El procedimiento diseñado se valida a partir del criterio de expertos de diferentes telecentros.
6. A partir de la implementación en Perlavisión de las tres primeras etapas del procedimiento diseñado, quedan definidos los factores que determinan complejidad de un programa o trabajo periodístico, elaboradas las fichas técnicas de cada programa, clasificado cada uno de ellos atendiendo a su complejidad y definidas las combinaciones de complejidades productivas que pueden darse en un llamado de trabajo para el pago por llamados.

# RECOMENDACIONES

### **Recomendaciones**

1. Continuar la implementación de este procedimiento en Perlavisión cuando se emita la nueva resolución que establece el sistema de pago para la televisión.
2. Presentar el estudio al organismo superior para su análisis y aprobación de la implementación del procedimiento diseñado en el resto de los telecentros.
3. Aplicar el paso 3 de las etapas 2 y 3 del procedimiento siempre que surja un nuevo programa o cambien las características de uno existente.
4. Desarrollar el último paso del procedimiento periódicamente, para mantener monitoreado el salario percibido respecto a la complejidad y el volumen de trabajo realizado y el tiempo empleado y reajustar las clasificaciones según complejidad y/o los coeficientes y valores asignados, siempre que sea necesario.
5. Emplear estos resultados para la organización del trabajo en los departamentos: "Programación" y "Técnica y Realización".

# **BIBLIOGRAFÍA**

### Bibliografía

- Aguilar, C. (2013, February 22). El capital humano: Definición y características. Retrieved from: <http://axeleratum.com/2013/el-capital-humano-definicion-y-caracteristicas/#sthash.isJ7GJtT.dpuf>.
- Alberto Porras Jiménez, J. (n.d.). *Administración de sueldos, salarios y prestaciones*. Universidad del Valle México.
- Álvarez, L. (2001). *Procedimiento de diseño de sistemas de estimulación*. Holguín Cuba.
- Brito Cruz, T. & Álvarez Mesa, A. (2014). Procedimiento para la aplicación del sistema de pago por resultados. Retrieved from [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Cebrián Herreros M. (1983). *Fundamentos de la teoría y técnica de la información audiovisual*.
- Colectivo de autores. (n.d.). *Proyecto Co-producción de un programa de televisión*.
- Cordero Zaragoza, A. & X Mayo Alegre, JC. (2011). *El Capital Humano, Diseño de un Sistema de Gestión*. Retrieved from: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2011/>.
- Cornejo Álvarez, A. (2004). *Complejidad y caos: Guía para la administración del siglo XXI*.
- Cuesta Santos, A. (1997). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*.
- Cuesta Santos, A. (2000). *Tecnología de la gestión de los recursos humanos*. Ciudad Habana.
- Cuesta Santos, A. (2005a). *Tecnología de Gestión*. Editorial Academia.
- Cuesta Santos, A. (2005b). *Gestión del Capital Humano*. Facultad de Ingeniería Industrial CUJAE, La Habana.
- Definición ABC » General » Complejidad*. (n.d.). Retrieved from: <http://www.definicionabc.com/general/complejidad.php>.
- Díaz de León, E. (2001). *El Laboratorio de Televisión como espacio didáctico. Manual para usuarios*. Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. México: Amaya Ediciones S de RL de CV.
- Dirección y gestión de recursos humanos. (n.d.). Retrieved from:

## Bibliografía

---

- <http://www.cef.es/masters/Máster-en-Dirección-y-Gestión-de-Recursos-Humanos-RRHH--333333333M.asp>.
- el Incremento de la Producción de Carbón*. Vladimir Ilich Lenin Las Tunas.
- Ferrer Hernández. D. (2009). *Evaluación de un Sistema de Pago como Incentivo en Frutos*, J. T. (n.d.). Diseño y producción de programas en televisión.
- Gabriel Pérez. (2003). Realización (medios audiovisuales). *Curso básico de periodismo audiovisual*.
- Gallastegi Albizu. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid.
- González Rodríguez, Dr.C. L.. (2005, July). El sistema salarial.
- Gonzalo. (2012, January 21). Diseño de Procedimientos. Retrieved from: [biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est\\_sis/9.pdf](biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/est_sis/9.pdf).
- Guillermina Baena. (1993). *Clasificación de Géneros periodísticos* (Pax.). México.
- Hernández Othón, J.. (2000). *Administración de la Compensación: Sueldos, incentivos y prestaciones* (Primera.). México.
- Idalberto Chiavenato. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Idalberto Chiavenato. (2000). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw-Hill.
- Instituto Cubano de Radio y televisión. (2014, September 25). Reglamento para la aplicación del sistema salarial para la producción de programas de la actividad presupuestada de la Televisión Cubana.
- Manual de procedimientos de Administración de los salarios y Beneficios – Económicos Sociales. (2010).
- Margarita, G. M. (2003). *Gestión de Capital Humano*.
- Mayhew, R. (n.d.). Guía para establecer un sistema de administración de la compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2014, June 13). Reglamento para la aplicación de sistemas de pago y de estimulación salarial específicos para la producción de programas de la actividad presupuestada de la Televisión Cubana.
- Ministerio de trabajo y seguridad social. (2014, June 13). Sistema de pago y estimulación para la producción de programas de la actividad presupuestada de la Televisión Cubana.

## Bibliografía

---

- Morales Cartaya, A. (2005). Revista Gaceta Laboral. *Número 11. La Habana.*
- Natangue, F. (n.d.). *Procedimiento para el diseño de Sistemas de Compensación Salarial en la Red Extrahotelera Islazul.* Retrieved from:  
<http://www.monografias.com/trabajos82/disenosistemascompensacion/disenosistemascompensacion2.shtml#ixzz3asrO9kRs>.
- Normas cubanas 3000:2007. (n.d.). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Implementación.
- Normas cubanas NC 3000: 2007. (n.d.). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario.
- Normas cubanas NC 3001:2007. (2007, May). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos.
- Pereira Ruiz, A. (2010). Metodología para el diseño y aplicación de sistemas de pago. Retrieved from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010/acpr.htm>.
- Pérez Suárez, D. (2009). *Diagnóstico a la Gestión del Capital Humano en la Empresa Agropecuaria "Antonio Guiteras Holmes" del Municipio Puerto Padre., Las Tunas.*
- Rodríguez, J. A. (2008, June 22). El sistema de pago por resultados será un eficaz instrumento estimulador.
- Román Aguilera, D. (2008). *Diseño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos para el Telecentro Tunasvisión.* Vladimir Ilich Lenin Las Tunas.
- Sainz, M. (2001). Manual básico de producción de televisión.
- Ulloa García, A. (2013). La crítica social en TV: ¿interpretación o adjetivo?
- Werther, D. (2001). *Administración de personal y recursos humanos.* Editorial Mc Graw Hill.
- Werther, W. B. & Davis, K. (1992). *Administración de personal y recursos humanos.* México: McGraw-Hill.
- Werther, W. B. (2009). La Productividad y la Organización del Trabajo y los Salarios.
- Whitaker, R. (2000). Producción de televisión.

# ***ANEXOS***

## Anexos

**Anexo 1:** Modelo de ficha técnica de los programas de géneros variados de la programación habitual.

**Fuente:** Resolución 90/14 del Instituto Cubano de Radio y Televisión.

### MODELO DE FICHA TÉCNICA DE LOS PROGRAMAS DE GÉNEROS VARIADOS DE LA PROGRAMACIÓN HABITUAL

NOMBRE DE PROYECTO: \_\_\_\_\_

GENERO: \_\_\_\_\_

TEMA: \_\_\_\_\_

TIEMPO DE TRANSMISIÓN: \_\_\_\_\_

FRECUENCIA TX: \_\_\_\_\_

HORARIO DE TX: \_\_\_\_\_

DESTINATARIO: \_\_\_\_\_

VIVO: \_\_\_\_\_ GRABADO: \_\_\_\_\_

TIEMPO TOTAL DE REALIZACIÓN:	
DE ELLO:	
1. ETAPA PREPARACIÓN:	
2. ETAPA GRABACIÓN:	
DE ELLO:	
EN ESTUDIO:	
EN EXTERIORES:	
3. ETAPA POSTPRODUCCIÓN:	

➤ FUNCIÓN:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

➤ OBJETIVOS:

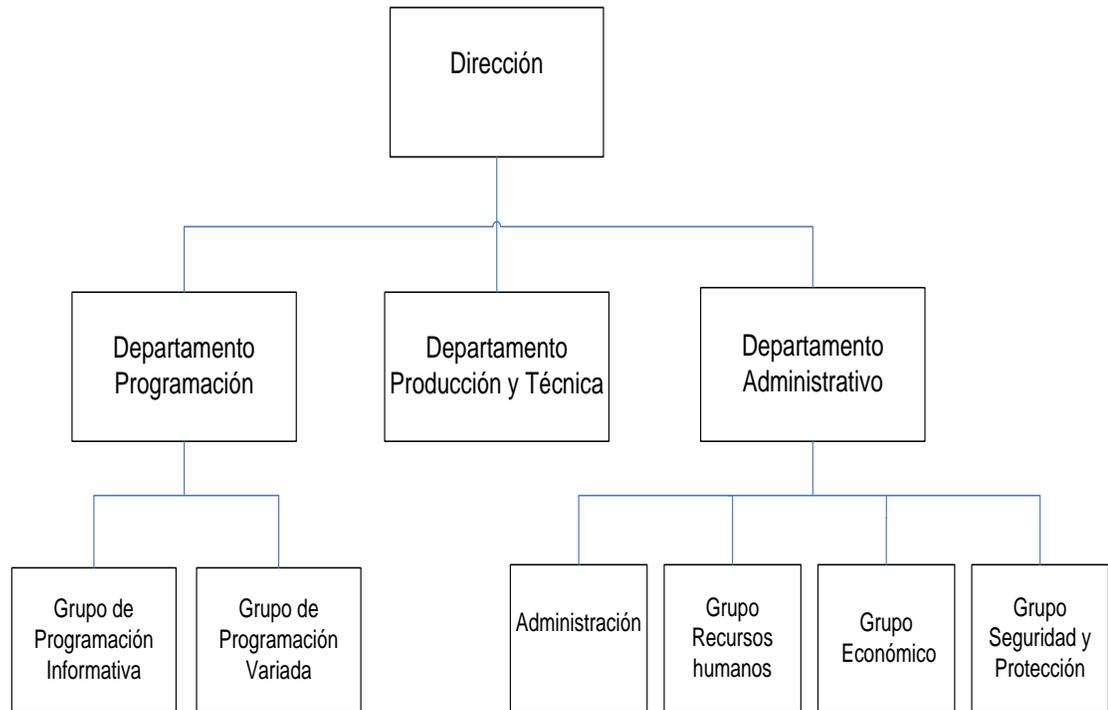
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

➤ ESTRUCTURA:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

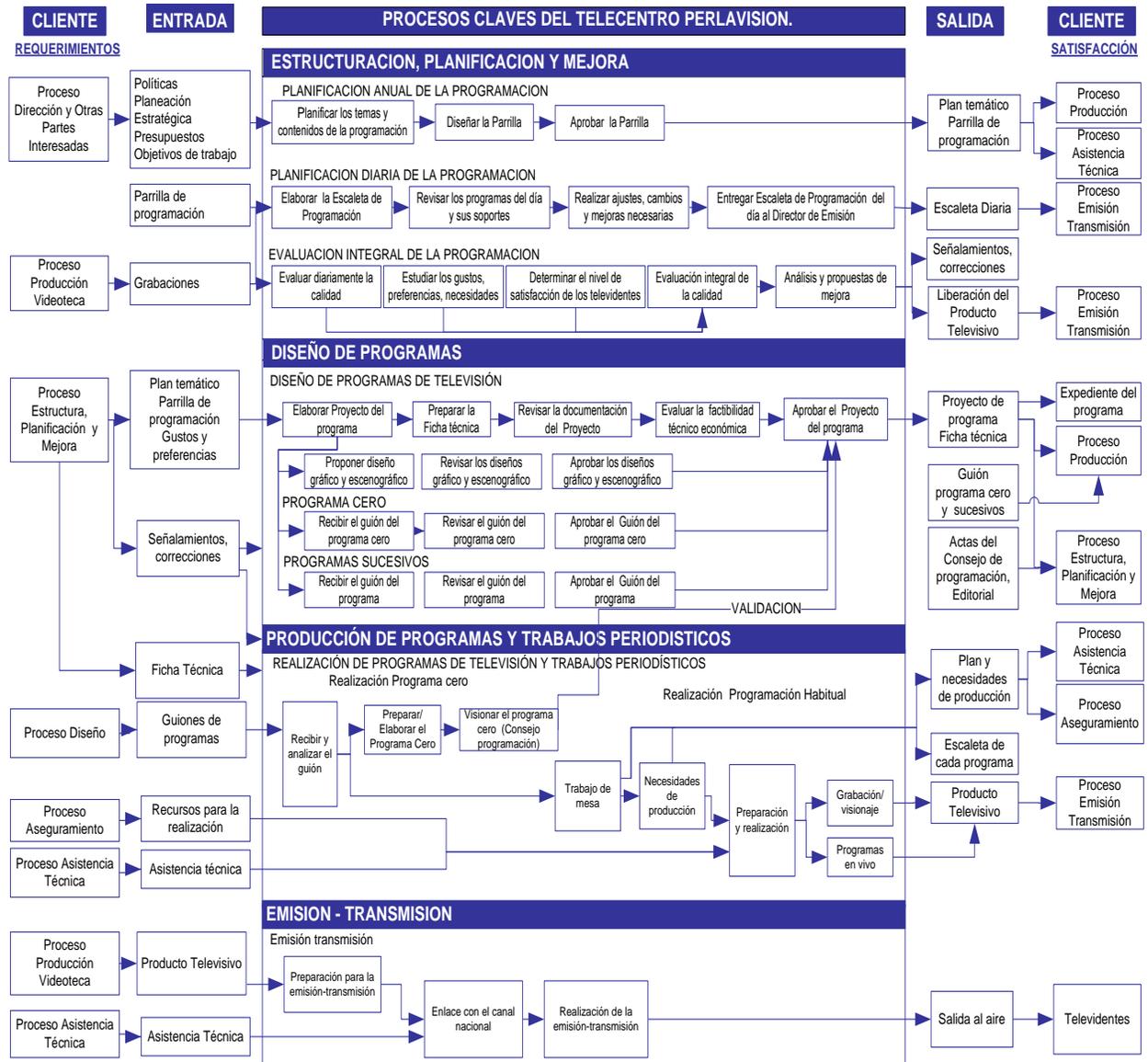


Anexo 2: Organigrama Telecentro Perlavisión



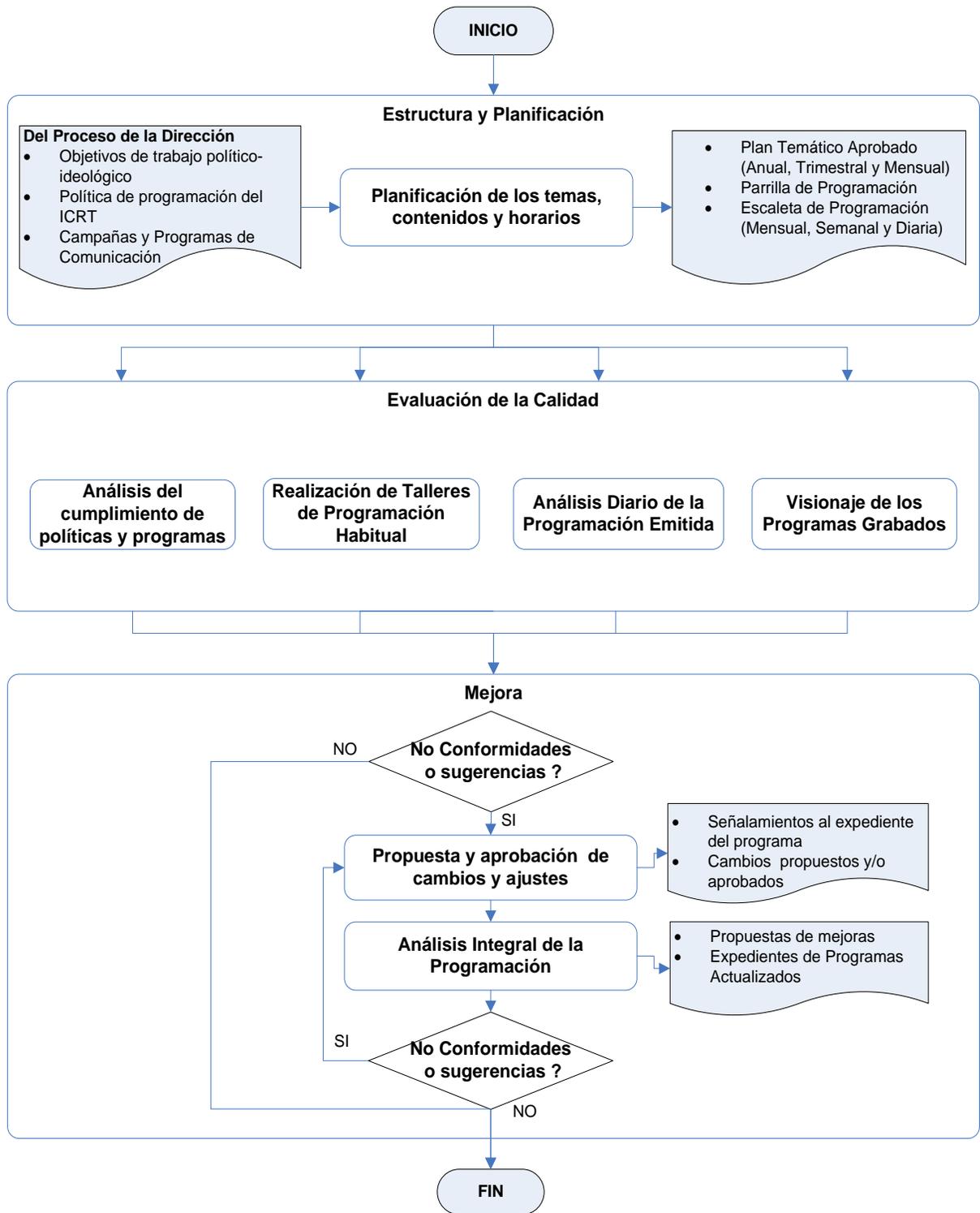
**Anexo 3: Matriz de interacciones de los procesos claves del Telecentro Perlavisión**

**Fuente:** Manual de Gestión de Calidad. Telecentro Perlavisión



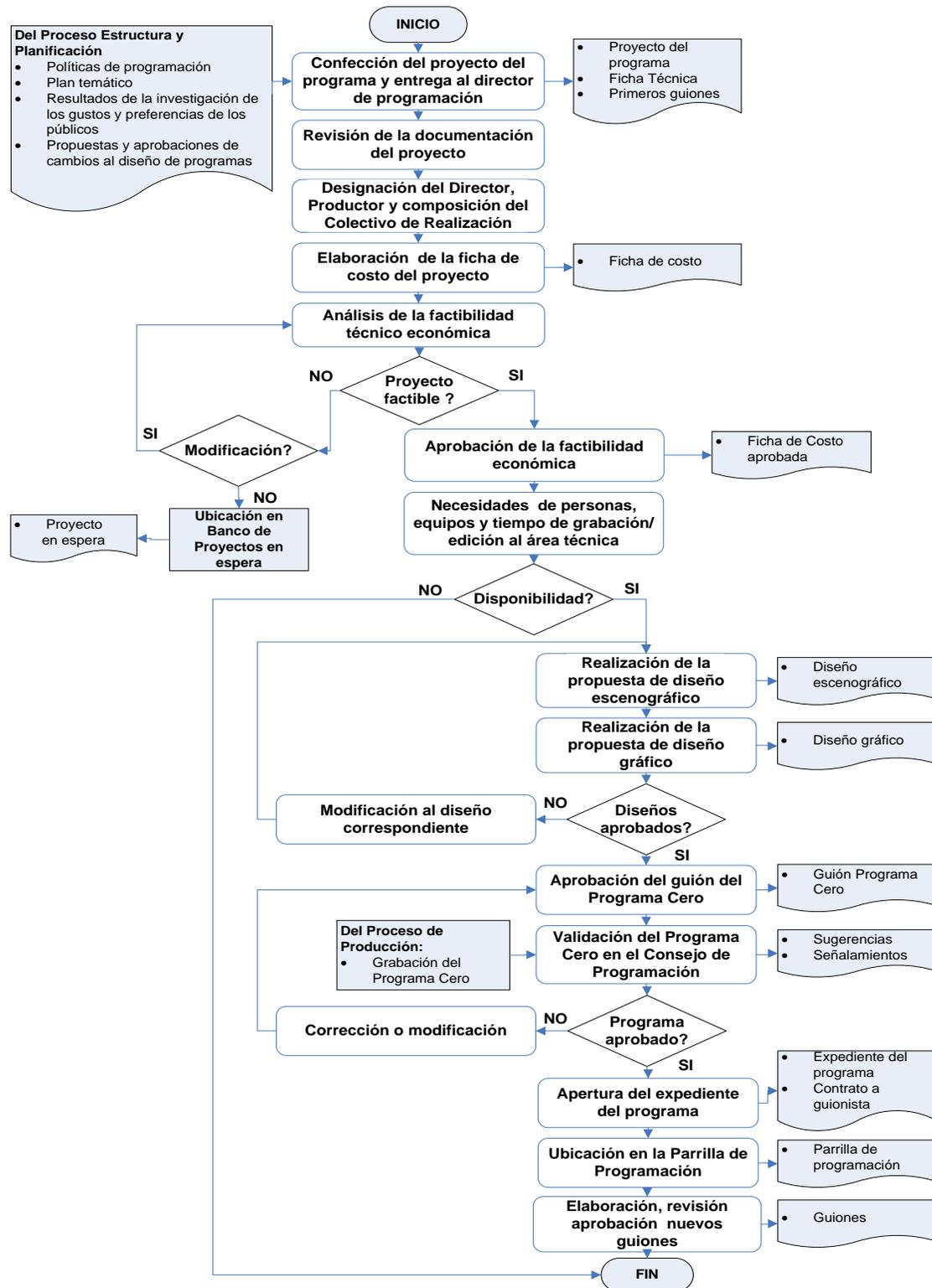
**Anexo 4:** Diagrama de flujo del proceso “Estructura, planificación y mejora”

**Fuente:** Manual de Gestión de Calidad. Telecentro PerlaVisión.



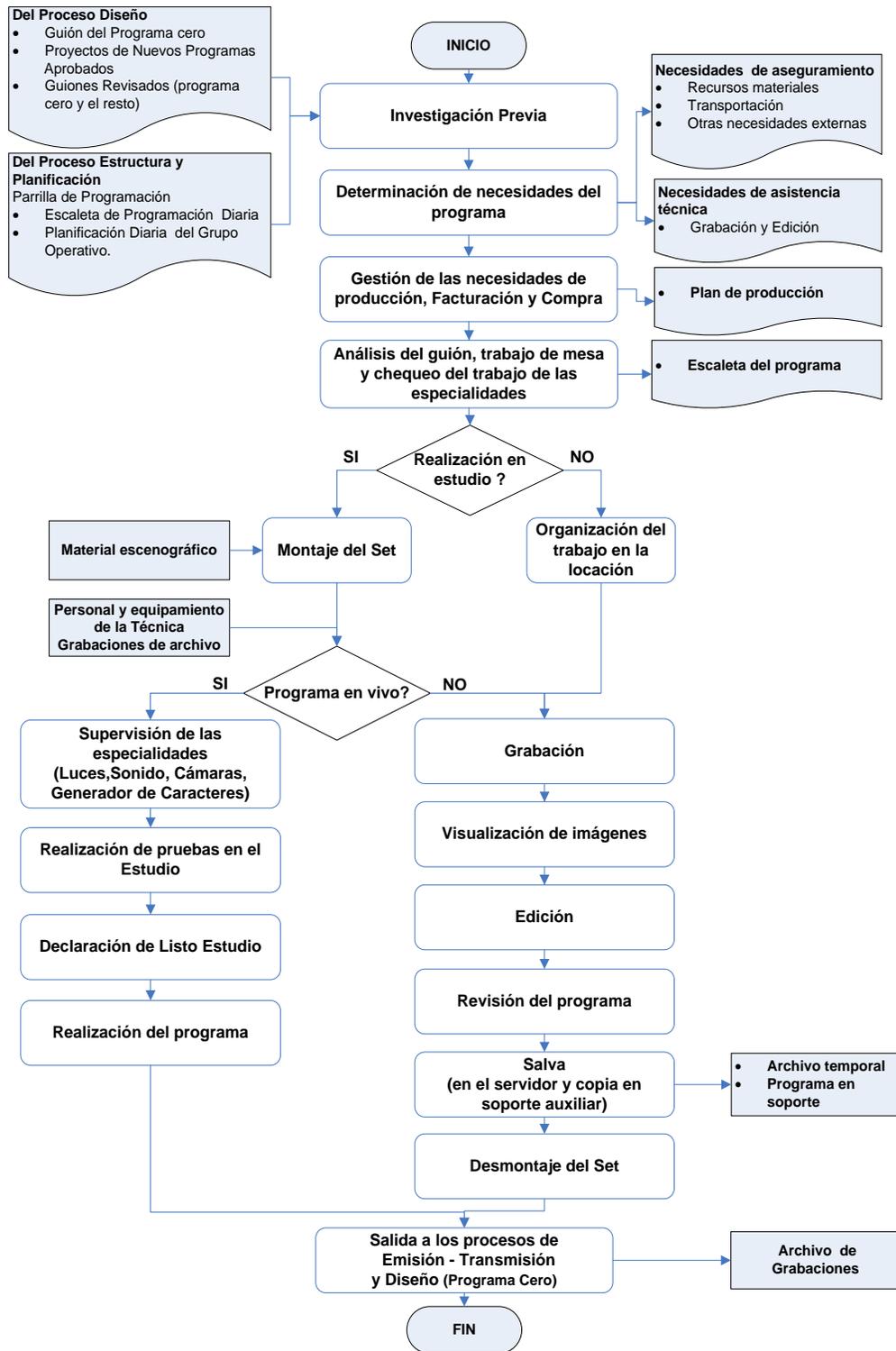
Anexo 5: Diagrama de flujo del proceso “Diseño”

Fuente: Manual de Gestión de Calidad. Telecentro Perlavisión.



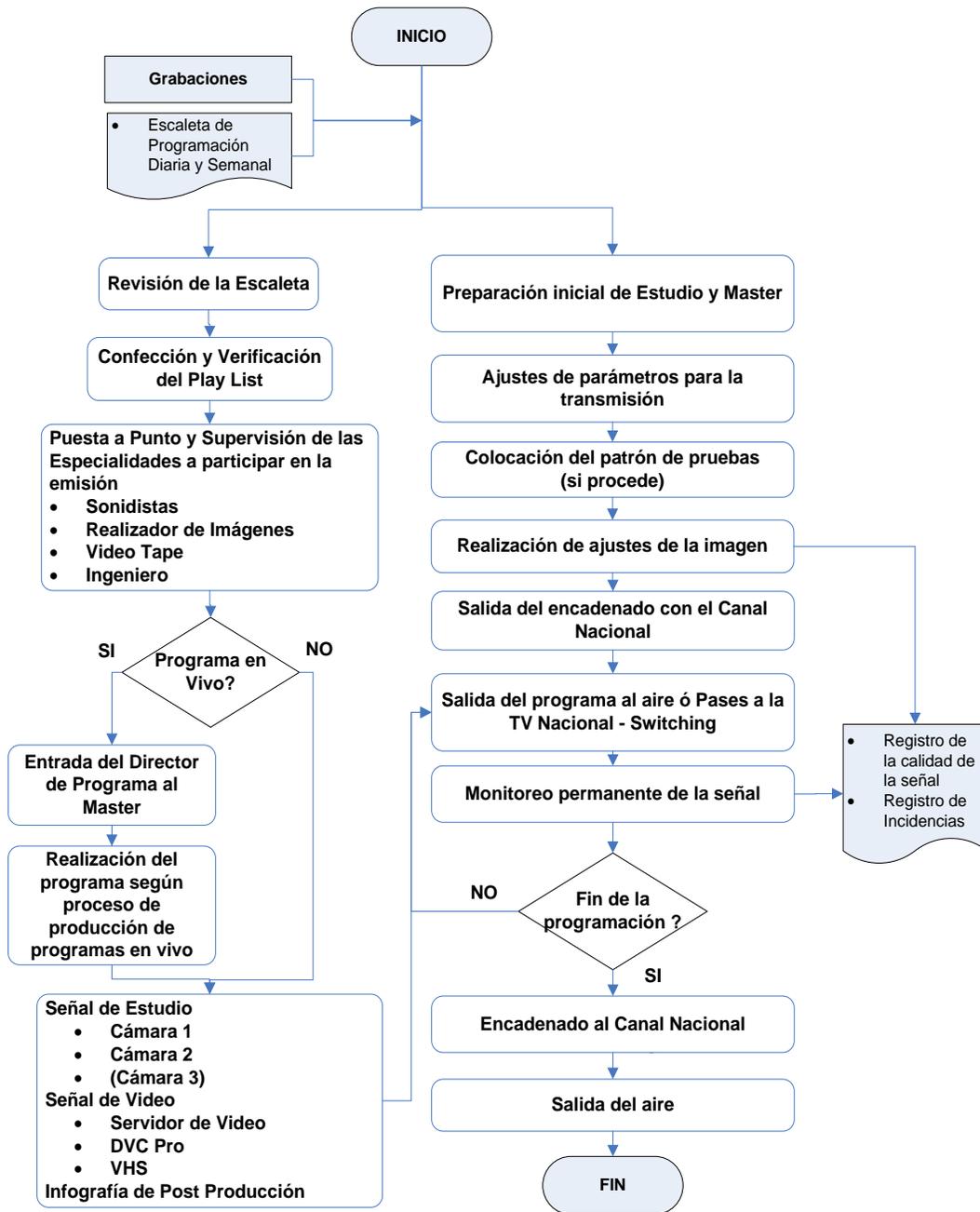
Anexo 6: Diagrama de flujo del proceso “Producción de programas”

Fuente: Manual de Gestión de Calidad. Telecentro Perlavisión.



Anexo 7: Diagrama de flujo del proceso “Emisión – Transmisión”

Fuente: Manual de Gestión de Calidad. Telecentro PerlaVisión.



**Anexo 8:** Listado del total de especialidades artísticas que se contratan en Perlavisión según necesidades de producción.

1. Director de TV
2. Productor de TV
3. Locutor
4. Actor
5. Asesor de TV
6. Primer Asistente de Dirección de TV
7. Camarógrafo de TV
8. Editor de TV
9. Grabador de TV
10. Grabador Asistente de TV
11. Realizador de Imagen de Video
12. Diseñador de iluminación
13. Diseñador de Escenografía

## Anexos

---

**Anexo 9:** Relación de cargos que devengan su salario a rendimiento o a tiempo con estimulación, en Perlavisión.

**Fuente:** Adaptado de Resolución 26/14 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

### A RENDIMIENTO

Actor
Área Económica (uno por entidad)
Área de Recursos Humanos (uno por entidad)
Auxiliar de Iluminación de Televisión
Camarógrafo de Televisión.
Chofer B, C, D.
Director de Televisión.
Diseñador de Escenografía.
Diseñador de Iluminación.
Editor de Televisión.
Grabador Asistente de Televisión.
Grabador de Televisión.
Ingeniero de Emisoras de Teledifusión Masiva.
Ingeniero de Sistemas de las Emisoras de Teledifusión Masiva.
Locutor.
Luminotécnico para la Televisión.
Maquillista Especializado
Primer Asistente de Dirección de Televisión.
Productor de Televisión.
Realizador de Diseño y Efectos Digitales de Video
Realizador de Imagen de Video.
Técnico en Sistemas de Teledifusión Masiva.
Tramoyista.

### A TIEMPO CON ESTIMULACIÓN

Asesor de Televisión.
Camarógrafo de Televisión (Corresponsalías)
Editor de Televisión (Corresponsalías)
Especialista A y B en Medios de Comunicación Masiva de Televisión
Especialista B y C en Investigaciones de la Comunicación Social.
Operador Generador de Caracteres con Soporte Magnético.
Videotecario

## Anexos

### Anexo 10: Salarios escala por especialidades según nivel de evaluación artística

Fuente: Resolución 26/14 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

Especialidades artísticas	Niveles de Evaluación Artística	Escala	Tarifa Salarial diaria para 26 días de trabajo en el mes
Director de TV	1	500.00	19.2308
	2	455.00	17.5000
	3	425.00	16.3462
	4	385.00	14.8077
	Sin requisitos	325.00	12.5000
Asesor de TV	1	500.00	19.2308
	2	455.00	17.5000
	3	425.00	16.3462
	Sin requisitos	385.00	14.8077
Productor de TV	1	475.00	18.2692
	2	425.00	16.3462
	3	385.00	14.8077
	4	325.00	12.5000
	Sin requisitos	315.00	12.1154
Camarógrafo de TV	1	400.00	15.3846
	2	385.00	14.8077
	3	325.00	12.5000
	Sin requisitos	315.00	12.1154
Editor de TV	1	400.00	15.3846
	2	385.00	14.8077
	3	325.00	12.5000
	Sin requisitos	315.00	12.1154
Realizador de Imagen de Video	1	400.00	15.3846
	2	385.00	14.8077
	3	325.00	12.5000
	Sin requisitos	315.00	12.1154
Grabador de TV	1	400.00	15.3846
	2	385.00	14.8077
	3	325.00	12.5000
	Sin requisitos	315.00	12.1154
Primer Asistente de Dirección de TV	1	400.00	15.3846
	2	385.00	14.8077
	3	325.00	12.5000
	4	315.00	12.1154
	Sin requisitos	285.00	10.9615

## Anexos

<b>Especialidades artísticas</b>	<b>Niveles de Evaluación Artística</b>	<b>Escala</b>	<b>Tarifa Salarial diaria para 26 días de trabajo en el mes</b>
Asistente de Dirección de TV	1	365.00	14.0385
	2	315.00	12.1154
	3	285.00	10.9615
	Sin requisitos	275.00	10.5769
Grabador Asistente de TV	1	315.00	12.1154
	2	275.00	10.5769
	3	260.00	10.0000
	Sin requisitos	225.00	8.6538
Locutor	1	455.00	17.5000
	2	400.00	15.3846
	3	365.00	14.0385
	Sin requisitos	315.00	12.1154
Narrador Comentarista Deportivo	1	455.00	17.5000
	2	400.00	15.3846
	3	365.00	14.0385
	Sin requisitos	315.00	12.1154
Musicalizador	1	400.00	15.3846
	2	385.00	14.8077
	3	325.00	12.5000
	Sin requisitos	315.00	12.1154
Diseñador de Teatro de Muñecos	1	455.00	17.5000
	2	400.00	15.3846
	3	365.00	14.0385
	4	325.00	12.5000
	Sin requisitos	315.00	12.1154
Diseñador de Iluminación	1	400.00	15.3846
	2	385.00	14.8077
	3	325.00	12.5000
	Sin requisitos	315.00	12.1154
Diseñador de Vestuario	1	400.00	15.3846
	2	385.00	14.8077
	3	325.00	12.5000
	Sin requisitos	315.00	12.1154
Diseñador de escenografía	1	400.00	15.3846
	2	385.00	14.8077
	3	325.00	12.5000
	Sin requisitos	315.00	12.1154

**Anexo 11:** Tabla para determinar las complejidades de los programas, rangos y coeficientes.

**Fuente:** Emitido por especialistas del subsistema de la Televisión

<b>Rangos y Coeficientes</b>	<b>Menos Complejo</b> IV Nivel-sin requisitos - Nuevo Ingreso - Adiestrados	<b>Complejo</b> III y II Nivel Des Artístico	<b>Muy Complejo</b> I Nivel Des Artístico
<b>Director</b>	<b>Rango</b>	<b>Rango</b>	<b>Rango</b>
<b>Semanal</b>	\$ 90.00 hasta \$ 139.00	\$ 140.00 hasta \$ 199.00	\$ 200.00 puede hasta 50% complejidad
<b>Diario</b>	de \$ 29.00 a \$33.00	de 34.00 a 40.00	40.00 + puede hasta 50% complejidad
<b>Especialidades</b>	<b>Según intervención del especialista en el proceso productivo</b>		
<b>Coeficientes</b>	Desde 1 hasta 1.8	Desde 1.81 hasta 2.3	Desde 2.31 hasta 2.5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre 5 y 6 horas</li> <li>▪ 1 o 2 sets</li> <li>▪ Edx de comentarios y/o intervenciones</li> <li>▪ Gx y/o Edx para varios programas de hasta 5 min</li> <li>▪ Estudio o MT en un día, con frecuencias: semanales, quincenales o hasta mensuales de un proyecto que contiene varias emisiones</li> <li>▪ Hasta 2 actores, locutor (en función de conductor o animador), narrador comentarista deportivo</li> <li>▪ Regulación de algunas especialidades:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 1 Director</li> <li>➢ 1Asistente de Dirección o no</li> <li>➢ 1Productor o Asistente de Producción</li> <li>➢ Hasta 2 Camarógrafos, 1 Luminotécnico y 1 Asistente de Sonido (en estudio)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desde 6 a 9 horas</li> <li>▪ hasta 2 Sets</li> <li>▪ Estudio, UCR o Mini técnica, Estudio y MT</li> <li>▪ Entrevistas y graficaciones, reportajes, pinceladas dramatizadas, programación musical y/o cultural</li> <li>▪ Actores, extras y figurantes, locutor, narrador comentarista deportivo</li> <li>▪ Puede realizar para Edx, montaje paralelo</li> <li>▪ Alquileres Estatales y a particulares</li> <li>▪ Logística: transporte</li> <li>▪ Regulación de algunas especialidades:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 1 Director</li> <li>➢ 1 Asistente de Dirección</li> <li>➢ 1 Productor</li> <li>➢ Hasta 3 camarógrafos, 2 luminotécnicos y 1 Asistente de Sonido</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A partir de 9 horas Gx en estudio, UCR, MT o cualquier técnica a utilizar que puede simultanear (Est.y/o UCR /o MT (puede ser simple para entrevistas)</li> <li>▪ Equipamiento tecnológico adicional (Dolly, Mini Jibb, Cabeza Caliente, etc.) Luces inteligentes</li> <li>▪ Talento artístico: Músicos, bailarines (actores, extras y figurantes (pinceladas), locutor (en función de conductor o animador) , narrador comentarista deportivo</li> <li>▪ Coreografías</li> <li>▪ Logística de Transporte y Alimentación</li> <li>▪ Proceso preparatorio especializado Gx de UCR y MT no menor de 6 horas</li> <li>▪ Gx de UCR y MT no menor de 6 horas</li> <li>▪ Análisis sobre condiciones del entorno a Gx (locación)</li> <li>▪ 2T Edx (montaje de diferentes secciones y efectos digitales)</li> <li>▪ Tipo de Tx en vivo o Gx en vivo con Tx diferida</li> <li>▪ Alquileres a Estatales y Particulares</li> <li>▪ Regulación de algunas especialidades:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Director General,</li> <li>➢ Director Postproducción,</li> <li>➢ 2 Asistentes de Dirección,</li> <li>➢ Productor,</li> <li>➢ Asistente de Producción,</li> <li>➢ 3 o más camarógrafos,</li> <li>➢ hasta 3 luminotécnicos,</li> <li>➢ 2 asistentes de sonido,</li> <li>➢ 2 auxiliares generales,</li> <li>➢ 2 ayudantes producción y/o Pantrista</li> </ul> </li> </ul>

**Anexo 12:** Distribución de rangos para cada especialidad según complejidades

ESPECIALIDAD		MENOS COMPLEJO			COMPLEJO			MUY COMPLEJO										
DIRECTOR	Semanal	90-105	106-122	123-139	140-159	160-179	180-199	200	210	220	230	240	250	260	270	280	290	300
	Diario	29	30-32	33	34-35	36-38	39-40	40	42	44	46	48	50	52	54	56	58	60
LOCUTOR Y ACTOR		17.5-23	24-29	30-35	36-47	48-59	60-70	71-80				81-90			91-100			
Locutor de off		12.5-14	15-16	17-18	19-20	21-22	23-24	25	26	28	29	30	31	33	34	35	36	38
ESPECIALIDADES		1-1.29	1.3-1.59	1.6-1.8	1.81-1.99	2-2.19	2.2-2.3	2.31-2.36				2.37-2.44			2.45-2.5			

# Anexos

## Anexo 13: Modelo en Excel para calcular el salario de cada trabajador según coeficiente

Concepto	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D								
	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
<b>ESTUDIO</b>																																
Tx Mediodía lunes																																
Tx Mediodía martes																																
Tx Mediodía miércoles																																
Tx Mediodía jueves																																
Tx Mediodía viernes																																
Tx Tarde lunes																																
Tx Tarde martes																																
Tx Tarde miércoles																																
Tx Tarde jueves																																
Tx Tarde viernes																																
Al Cierre																																
Mensajero pioneril																																
Pase a TV nacional																																
Mostachón y sus amigos																																
Con todos los Acentos																																
Música es																																
<b>EXTERIORES</b>																																
Cobertura Inf. día																																
Cobertura Inf. noche																																
Cobertura Inf. mcpio																																
Cobertura Inf.+ de 8h																																
Intermedio																																
Música es																																
Semilla nuestra																																
Contra reloj																																
Y llegó el punto cubano																																
Mensajero pioneril																																
Carpeta CT																																
Homenaje																																
Club 23																																
A debate																																
Cercanías																																
Por la Goma																																
Mostachón y sus amigos																																
Ojo crítico																																
Cubano de Cienfuegos																																
Proyecto 3																																
Aquí y ahora																																
Cuentas claras																																
K Llamado 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
K Llamado 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TASA SALARIAL	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	Total
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## Anexos

**Anexo 14:** Modelo en Excel para calcular el salario de cada trabajador según valor (pesos/programa).

Programas	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	Cant. de prog.	Valor Pesos/ Prog.	total		
	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23					
Tx nocturna																																0	90	0		
Al Cierre																																0	30	0		
Tx mediodía																																0	29	0		
Tx Tarde																																0	33	0		
A debate																																0	190	0		
Semilla Nuestra																																0	230	0		
Cubano de Cienfuegos																																0	180	0		
																																			Total	0

## Anexos

---

**Anexo 15:** Cuestionario base para la determinación del coeficiente de competencia de cada experto.

**Fuente:** Cortés e Iglesias (2005)

**Nombre y Apellidos:** \_\_\_\_\_

1- Autoevalúe en una escala de 0 a 10 sus conocimientos sobre complejidades productivas para la realización de programas de televisión.

\_\_\_0, \_\_\_1, \_\_\_2, \_\_\_3, \_\_\_4, \_\_\_5, \_\_\_6, \_\_\_7, \_\_\_8, \_\_\_9, \_\_\_10

2- Marque la influencia de cada una de las fuentes de argumentación

<b>Fuentes de Argumentación</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Análisis Teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores extranjeros que conoce			
Conocimientos propios sobre el estado del tema			
Su intuición			

**Anexo 16:** Selección inicial de expertos de los diferentes telecentros para la validación del procedimiento

**Identificación inicial de expertos para la validación del procedimiento**

<b>Expertos</b>	<b>Telecentro</b>	<b>Años de experiencia en Recursos Humanos (Formas de pago)</b>	<b>Años de experiencia en la televisión</b>
1	Villa Clara	14	14
2	Matanzas	12	8
3	Guantánamo	12	12
4	Pinar del rio	20	13
5	Santi Spiritus	2	2
6	Granma	2	5
7	Isla de la Juventud	32	8

## Anexos

---

**Anexo 17:** Cálculo del coeficiente de competencia de los expertos de los diferentes telecentros

Expertos	Coficiente de conocimiento (Kc)	Coficiente de argumentación (Ka)	Coficiente de competencia ( $K_{comp} = \frac{Kc+Ka}{2}$ )	Clasificación de la competencia
1	1	$0.3+0.5+0.05+0.03+0.05+0.04=0.97$	$\frac{1}{2}(1+0.97)=0.98$	Alta
2	0.9	$0.3+0.5+0.04+0.03+0.05+0.05=0.97$	$\frac{1}{2}(0.9+0.97)=0.93$	Alta
3	0.9	$0.3+0.5+0.03+0.03+0.04+0.05=0.95$	$\frac{1}{2}(0.9+0.95)=0.92$	Alta
4	1	$0.3+0.5+0.04+0.03+0.05+0.05=0.97$	$\frac{1}{2}(1+0.97)=0.98$	Alta
5	0.7	$0.3+0.5+0.03+0.03+0.05+0.05=0.96$	$\frac{1}{2}(0.7+0.96)=0.83$	Alta
6	0.9	$0.3+0.5+0.04+0.03+0.05+0.05=0.97$	$\frac{1}{2}(0.9+0.97)=0.93$	Alta
7	1	$0.3+0.5+0.03+0.03+0.05+0.05=0.96$	$\frac{1}{2}(1+0.96)=0.98$	Alta

**Anexo 18:** Cuestionario a expertos de los diferentes telecentros, para la validación del procedimiento

**ENCUESTA**

Considerando su experiencia se acude a usted para consultarle como experto en una investigación que tiene como objetivo diseñar un procedimiento que permita la implementación uniforme en los telecentros del sistema de pago. La misma será de gran utilidad para enriquecer una tesis de maestría que se realiza en Perlavisión Cienfuegos, referente a la implementación del sistema de pago según Resolución 26/14.

La investigación responde a los principales problemas presentados durante la implementación de la Resolución 26/14 que han originado la necesidad de cambios en dicha resolución.

En este momento se le solicita su criterio sobre el procedimiento que aporta la investigación partiendo de los principios del mismo.

	<b>Muy poca</b>	<b>Poca</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Muy alta</b>
<b>Enfoque a proceso:</b> Mediante el procedimiento se desarrolla el proceso de pago					
<b>Enfoque a sistema:</b> El proceso de pago depende del proceso productivo					
<b>Consistencia lógica:</b> Correspondencia entre las etapas, pasos y objetivos					
<b>Racionalidad:</b> Basado en el análisis objetivo y crítico de la realidad					
<b>Aplicabilidad:</b> Posibilidad de aplicarlo en cada telecentro.					
<b>Adaptabilidad:</b> Posibilita adaptarlo a las diferentes situaciones que se presentan en la producción televisiva					
<b>Flexibilidad:</b> Admite modificaciones que permiten ajustarlo en dependencia del objetivo con que se aplique					

Si usted considera que el procedimiento no es adecuado como guía para la implementación del sistema de pago, o que debiera modificarse porque se excede o carece de pasos y etapas, explique sus consideraciones.

## Anexos

---

**Anexo 19:** Resultados obtenidos a partir del cuestionario aplicado a expertos de los diferentes telecentros, para la validación del procedimiento

### Prueba W de Kendall

#### Rangos

	Rango promedio
Enfoque a proceso	2,79
Enfoque a sistema	5,14
Consistencia lógica	5,57
Racionalidad	1,79
Aplicabilidad	5,07
Adaptabilidad	2,57
Flexibilidad	5,07

#### Estadísticos de contraste

N	7
W de Kendall(a)	,712
Chi-cuadrado	29,895
gl	6
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

### Frecuencias

#### Estadísticos

	Enfoque a proceso	Enfoque a sistema	Consistencia lógica	Racionalidad	Aplicabilidad	Adaptabilidad	Flexibilidad
N Válidos	7	7	7	7	7	7	7
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	4,14	4,86	5,00	3,71	4,86	4,00	4,86
Mediana	4,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	5,00
Moda	4	5	5	4	5	4	5
Desv. típ.	,378	,378	,000	,488	,378	,577	,378
Varianza	,143	,143	,000	,238	,143	,333	,143
Mínimo	4	4	5	3	4	3	4
Máximo	5	5	5	4	5	5	5

## Tabla de frecuencia

### Enfoque a proceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alta	6	85,7	85,7	85,7
	Muy alta	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

### Enfoque a sistema

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Alta	1	14,3	14,3	14,3
	Muy alta	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

### Consistencia lógica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy alta	7	100,0	100,0	100,0

### Racionalidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Media	2	28,6	28,6	28,6
	Alta	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

### Aplicabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alta	1	14,3	14,3	14,3
	Muy alta	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

### Adaptabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Media	1	14,3	14,3	14,3
	Alta	5	71,4	71,4	85,7
	Muy alta	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

### Flexibilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Alta	1	14,3	14,3	14,3
	Muy alta	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

**Anexo 20:** Selección inicial de expertos de Perlavisión para la investigación

<b>Expertos</b>	<b>Nivel de escolaridad</b>	<b>Especialidad que ejerce</b>	<b>Años de experiencia en la especialidad que ejerce</b>	<b>Años de experiencia en el medio (ICRT)</b>
1	MSc.	Asesor de TV	10	10
2	MSc.	Director de TV	14	14
3	MSc.	Director de TV	14	14
4	Sup	Director de TV	10	15
5	Sup	Productor de TV	14	15
6	Sup	Editor de TV	9	9
7	Sup	1er asistente de dirección de TV	15	15
8	NMS	Camarógrafo de TV	22	22
9	NMS	Locutor	20	15
10	MSc.	Periodista y Director de TV	22	15
11	Sup	Director de TV	11	34

**Anexo 21:** Determinación del coeficiente de competencia de los expertos de Perlavisión

Expertos	Coeficiente de conocimiento (Kc)	Coeficiente de argumentación (Ka)	Coeficiente de competencia ( $K_{comp} = \frac{Kc + Ka}{2}$ )	Clasificación de la competencia
1	0.9	$0.3+0.5+0.04+0.03+0.05+0.05=0.97$	$\frac{1}{2}(0.9+0.97)=0.93$	Alta
2	0.9	$0.3+0.5+0.05+0.04+0.05+0.05=0.99$	$\frac{1}{2}(0.9+0.99)=0.94$	Alta
3	0.9	$0.3+0.5+0.05+0.04+0.04+0.04=0.97$	$\frac{1}{2}(0.9+0.97)=0.93$	Alta
4	0.9	$0.3+0.5+0.04+0.03+0.05+0.05=0.97$	$\frac{1}{2}(0.9+0.97)=0.93$	Alta
5	0.7	$0.3+0.5+0.04+0.03+0.05+0.05=0.97$	$\frac{1}{2}(0.7+0.97)=0.83$	Alta
6	0.7	$0.3+0.5+0.04+0.03+0.05+0.05=0.97$	$\frac{1}{2}(0.7+0.97)=0.83$	Alta
7	0.9	$0.3+0.5+0.04+0.03+0.05+0.05=0.97$	$\frac{1}{2}(0.9+0.97)=0.93$	Alta
8	0.8	$0.2+0.5+0.05+0.04+0.04+0.05=0.88$	$\frac{1}{2}(0.8+0.88)=0.84$	Alta
9	0.7	$0.3+0.5+0.05+0.04+0.05+0.05=0.99$	$\frac{1}{2}(0.7+0.99)=0.84$	Alta
10	0.8	$0.3+0.5+0.04+0.03+0.05+0.05=0.97$	$\frac{1}{2}(0.8+0.97)=0.88$	Alta
11	0.8	$0.2+0.5+0.04+0.04+0.05+0.05=0.88$	$\frac{1}{2}(0.8+0.88)=0.84$	Alta

## Anexos

**Anexo 22:** Total de programas y su clasificación según forma de producción, frecuencia de transmisión, tiempo televisivo, locación de grabación o transmisión y género.

	Nombre del programa	Forma de producción	Frecuencia	Tiempo (minutos)	Locación	Género
1	Carpeta CT	Grabado	Quincenal	12	Exterior	Científico técnico
2	Música es	Grabado	Semanal	27	Estudio	Musical
3	Y llegó el punto cubano	Grabado	Quincenal	27	Exterior	Campesino
4	Buenas tardes ciudad	En vivo	Semanal	27	Estudio	Revista variada cultural
5	Mostachón y sus amigos	Grabado	Semanal	12	Estudio y Exterior	Infantil
6	Semilla Nuestra	Grabado	Semanal	12	Exterior	Histórico
7	Impacto	En vivo	Semanal	43	Estudio	Revista informativa
8	A Debate	En vivo	Semanal	43	Estudio	Informativo de opinión
9	Con Todos Acentos	Grabado	Semanal	27	Estudio	Revista utilitaria
10	Por la Goma	En vivo	Semanal	27	Estudio y Exterior	Deportivo
11	Homenaje	Grabado	2 veces/año	27	Exterior	Musical
12	Cubano de Cienfuegos	En vivo	Semanal	27	Estudio	Revista variada cultural
13	A Buena Hora	En vivo	2 veces/semana	27	Estudio	Facilitación social
14	Intermedio	En vivo	4 veces/semana	27	Estudio	Revista variada cultural
15	Notisur	En vivo	5 veces/semana	12	Estudio	Noticiero
16	Cercanías	En vivo	Semanal	27	Estudio y Exterior	Revista variada cultural
17	Por la vida	En vivo	Semanal	27	Estudio y Exterior	Orientación social
18	Mensajero Pioneril	Grabado	Semanal	12	Estudio y Exterior	Noticiero Pioneril
19	Proyecto 3	Grabado	Quincenal	12	Exterior	Orientación social
20	Aquí y ahora	Grabado	Quincenal	12	Exterior	Revista informativa cultural
21	Contra Reloj	Grabado	Semanal	12	Exterior	Noticiero deportivo
22	Club 23	Grabado	Semanal	43	Exterior	Musical
23	Cuentas Claras	Grabado	Semanal	12	Exterior	Orientación social
24	Ojo Crítico	Grabado	Semanal	27	Exterior	Cinematográfico
25	Pases a la TV Nacional	En vivo	Eventual	5	Estudio	Noticiero
26	Al cierre	En vivo	Semanal	5	Estudio	Noticiero
27	Memorias	Grabado	Semanal	5	Estudio	Histórico
28	La Palabra	Grabado	Semanal	3	Estudio	Educativo

**Anexo 23:** Resumen de las cantidades de programas de acuerdo a su clasificación según forma de producción, frecuencia, tiempo, locación y género.

<b>Clasificación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad de programas</b>
<b>Según locación:</b>	Estudio	12
	Exterior	11
	Estudio y Exterior	5
<b>Según forma de producción:</b>	En vivo	12
	Grabado	16
<b>Según frecuencia:</b>	Semanal	19
	2 veces/semana	1
	4 veces/semana	1
	5 veces/semana	1
	Quincenal	4
	Eventual	1
	2 veces/año	1
<b>Según tiempo:</b>	3 minutos	1
	5 minutos	3
	12 minutos	9
	27 minutos	12
	43 minutos	3
<b>Según género:</b>	Científico técnico	1
	Revista informativa	1
	Revista informativa cultural	1
	Revista variada cultural	4
	Revista utilitaria	1
	Informativo de opinión	1
	Facilitación social	1
	Infantil	1
	Orientación social	3
	Deportivo	1
	Noticiero	3
	Noticiero Pioneril	1
	Noticiero deportivo	1
	Cinematográfico	1
	Histórico	2
	Educativo	1
	Musical	3
Campesino	1	

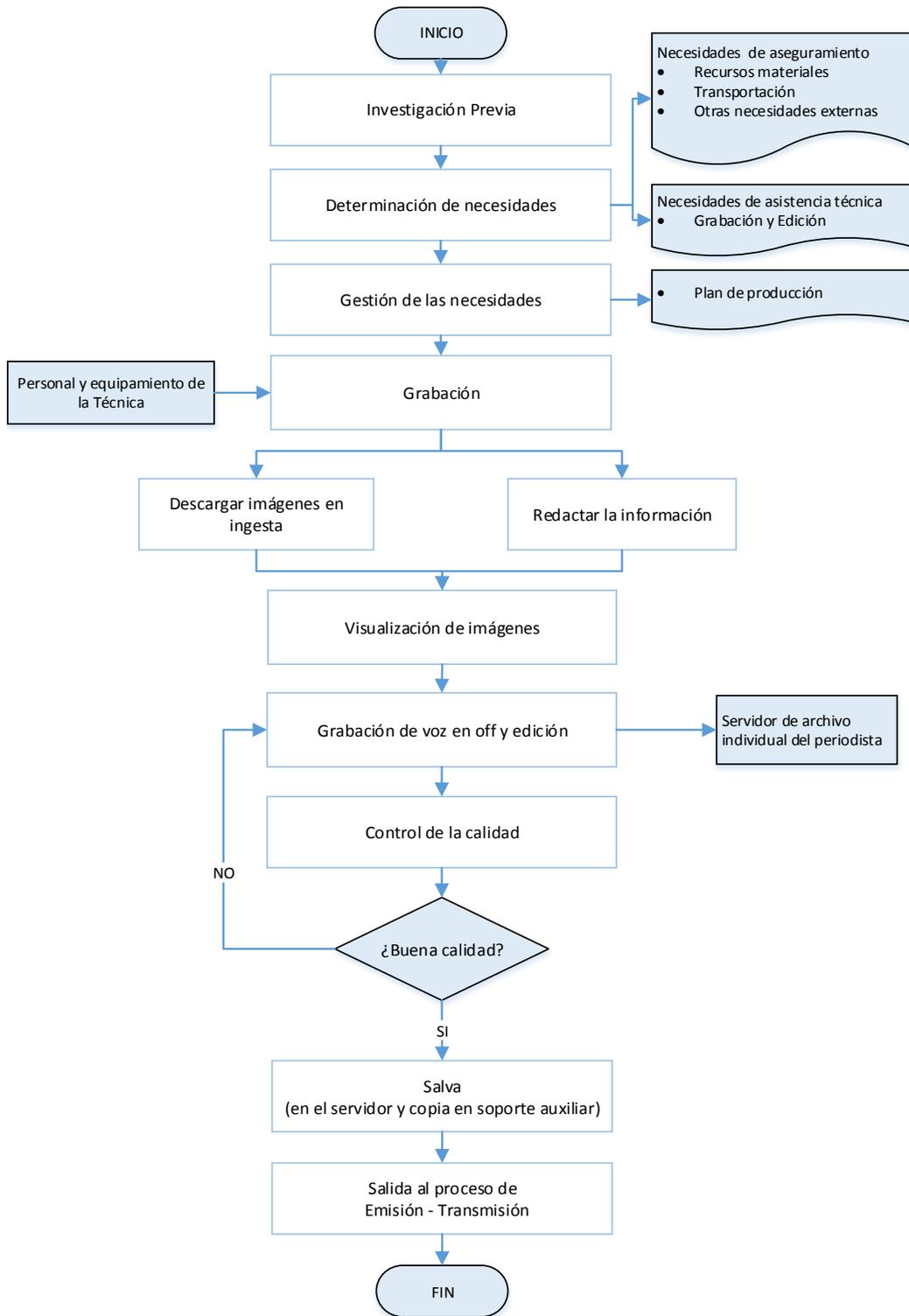
## Anexos

### Anexo 24: Parrillas de programas de Perlavisión

Fuente: Manual de Trabajo del Departamento Programación

PARRILLA DE PROGRAMACIÓN					
HORA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
<b>Trasmisión mediodía</b>					
12:00m	Revista Intermedio	Revista Intermedio	Revista Intermedio	Revista Intermedio	Buenas Tardes Ciudad
12:30pm	Club 23	A Buena Hora	Por la Vida	A Buena Hora	Campeño (RTX)
12:57pm-1:00pm	Concluye transmisión del mediodía				
<b>Trasmisión Tarde</b>					
5:00pm	Cubano de Cienfuegos	Con Todos los Acentos	Cercanías	A Debate	Impacto
5:30pm	Música ES (RTX)	Ojo Crítico (RTX)	Semilla Nuestra		
5:45pm			<i>Carpeta CT Aquí y Ahora</i>	Música Es	Contra Reloj
6:00pm			Mostachón y sus amigos		Cuentas Claras
6:15pm	Notisur	Notisur	Notisur	Notisur	Notisur
6:27pm – 6:30pm	Concluye transmisión del mediodía				
<b>Trasmisión Nocturna (Viernes)</b>					
8:31pm	Identificación del Canal				
8:32pm	Cartelera				
8:34pm	Sucesos				
8:36pm	La Palabra				
8:39pm	Memorias (original)				
8:44pm	Tira de cambio				
8:45pm	Con todos los Acentos ( RTX)				
9:12pm	Por la goma				
9:45pm	Ojo Crítico ( original)				
10:12pm	Impacto (RTX)				
10:55pm	Al cierre				
11:00pm	Concluye transmisión de la noche				

Anexo 25: Diagrama de flujo del proceso de producción de coberturas informativas



**Anexo 26:** Ficha técnica de un programa en vivo

**MODELO DE FICHA TÉCNICA DE LOS PROGRAMAS DE GÉNEROS VARIADOS DE LA PROGRAMACIÓN HABITUAL**

**NOMBRE DE PROYECTO:** Intermedio

**GENERO:** Revista informativa variada.

**TEMA:** Variados: económicos, socioculturales, políticos y de las ciencias médicas.

**TIEMPO DE TRANSMISIÓN:** 27 minutos.

**FRECUENCIA TX:** 4 veces por semana

**HORARIO DE TX:** 12:00 m

**DESTINATARIO:** De 12 años en adelante. (Público que puede ver el espacio a las 12.00 m día: Amas de casas, jubilados, estudiantes que almuerzan en sus casas o pueden verlo en sus centros de estudio, trabajadores que vistan sus casas a esa hora)

**VIVO:**   x   **GRABADO:**           

<b>TIEMPO TOTAL DE REALIZACIÓN:</b>	16 h
<b>DE ELLO:</b>	
<b>4. ETAPA PREPARACIÓN:</b>	6 h
<b>5. ETAPA GRABACIÓN:</b>	6 h
<b>DE ELLO:</b>	
<b>EN ESTUDIO:</b>	2 h
<b>EN EXTERIORES:</b>	4 h una vez por semana
<b>6. ETAPA POSTPRODUCCIÓN:</b>	4 h

**FUNCIÓN:** Informativa, divulgadora y educativa.

**OBJETIVOS:** Informar a la población acerca de los más variados temas a divulgar en el acontecer cotidiano de los habitantes de Cienfuegos y contribuir a su cultura integral.

**ESTRUCTURA:**

Programa de frecuencia diaria en vivo (4 veces a la semana) con un conductor en cámara y dos en off, uno para las carteleras y otro para las secciones. Dos set uno principal y otro auxiliar. Mediante entrevistas se desarrollan los más disímiles temas y se utilizan además imágenes de apoyo, secciones diarias grabadas previamente en exteriores con equipos de mini-técnica, música en vivo y spot que enriquecen el discurso visual.

**REQUERIMIENTOS TECNICOS, MATERIALES, OTROS Y TIEMPO DE USO:**

En la etapa de preparación un primer colectivo para la lectura y estudio pormenorizado del guion, puntualizando todas las necesidades de producción. Incluye director, productor, guionista y conductor. Contacto, visitas a las instituciones para los posibles invitados en el estudio y la preparación para abordar el tema a partir de un guion aprobado por programación.

Para la salida al aire del programa se necesita un equipo de realización completo de estudio, con los materiales y requerimientos técnicos disponibles en él.

## Anexos

Para la grabación en exteriores, se necesita un camarógrafo, un auxiliar de sonido, un luminotécnico, así como transportación para las salidas, así como visitas a locaciones, estudios de estas locaciones, estudio de iluminación, audio y selección de set

En la etapa de postproducción se editan todos los materiales necesarios para la salida al aire.

### DESCRIPCIÓN DEL PERFIL:

El espacio abarca diferentes temas de todos los ámbitos, la vida cotidiana, los eventos culturales, educativos, científicos y deportivos.

Cuenta, además, con secciones que enriquecer cada salida al aire:

El pie forzado: dedicado a la música campesina.

Propuestas: informar del acontecer cultural de la provincia.

A cocinar: contribuir a elevar la cultura culinaria.

Indagando: curiosidades, sucesos, actualidad, relacionadas con la ciudad y su gente.

Cartelera: programación del canal.

Contacto telefónico: con entidades, personalidades, con el propósito de informar.

Hablando de cine: informar sobre las propuestas del Centro Provincial de Cine.

Gente de mérito: Resaltar el valor de las personas en diferentes puestos de trabajo o estudio.

EQUIPO DE DIRECCIÓN: 2

REALIZACIÓN: 20

CARGOS Y ESPECIALIDADES	COMPLEJIDAD Y TIEMPO DE REALIZACIÓN POR ETAPAS							
	PREGRABACIÓN		GX ESTUDIO		GX EXTERIOR		POST PRODUCCIÓN	
	Comp	Tiempo (h. ó d.)	Comp	Tiempo (h. ó d.)	Comp	Tiempo (h. ó d.)	Comp	Tiempo (h. ó d.)
Director	C	6 h	C	2 h	-C	4 h	-C	4 h
Productor	C	6 h	C	2 h	-C	4 h		
Conductor	C	6 h	C	2 h				
Conductor de off (3)	-C	1 h					-C	1 h
Tramoyista (2)			C	2 h				
Camarógrafo (2)			C	2 h				
Camarógrafo					-C	4 h		
Primer asistente de dirección			C	2 h				
Grabador			MC	2 h				
Grabador					-C	4 h		
Grabador asistente			MC	2 h				
Luminotécnico			C	2 h				
Auxiliar de iluminación			C	2 h				
Video tape			C	2 h				
Realizador de imagen			C	2 h				
Maquillista			C	2 h				
Operador generador de caracteres			C	2 h				
Editor TV							-C	4 h

### LEYENDA:

MC: Muy Complejo

C: Complejo

-C: Menos Complejo

H.: Horas

D. Días

**Anexo 27:** Ficha técnica de un programa que se graba en exteriores

**MODELO DE FICHA TÉCNICA DE LOS PROGRAMAS DE GÉNEROS VARIADOS DE LA PROGRAMACIÓN HABITUAL**

**NOMBRE DE PROYECTO:** Semilla Nuestra

**GENERO:** Programa histórico

**TEMA:** Sitios, hechos, tradiciones y personalidades de la localidad

**TIEMPO DE TRANSMISIÓN:** 12 minutos

**FRECUENCIA TX:** 1 vez por semana

**HORARIO DE TX:** miércoles 5:30 PM

**DESTINATARIO:** Público joven y adulto, historiadores y estudiantes de especialidades afines o no.

**VIVO:** \_\_\_\_\_ **GRABADO:**  \_\_\_\_\_

<b>TIEMPO TOTAL DE REALIZACIÓN:</b>	39 h
<b>DE ELLO:</b>	
<b>7. ETAPA PREPARACIÓN:</b>	16 h (4 horas x 4 días...)
<b>8. ETAPA GRABACIÓN:</b>	4 h cada semana
<b>DE ELLO:</b>	
<b>EN ESTUDIO:</b>	
<b>EN EXTERIORES:</b>	4 h cada semana
<b>9. ETAPA POSTPRODUCCIÓN:</b>	4 h visionaje y clasificación del material 2 h selección música, 1 h grabación de off, 12 h edición Avid

**FUNCIÓN:** Instructiva y educativa

**OBJETIVOS:** Socializar la historia regional de Cienfuegos a través de un recorrido por las fuentes históricas ya sean sitios, hechos, personalidades y tradiciones.

**ESTRUCTURA:**

Programa documental de corte histórico, con presentación habitual y despedida. Utiliza además del material de archivo con imágenes fijas o en movimiento y se imbrican con las imágenes que realizamos y que reciben tratamiento para homogenizarlas entre todas y acercarse a la estética de la época en que ocurre la narración. El peso de la realización lo llevan las escenas dramatizada por actores que son los que narran la historia en calidad de testigos presenciales de cada época.

**REQUERIMIENTOS TECNICOS, MATERIALES, OTROS Y TIEMPO DE USO:**

Para su realización se necesitan recursos materiales como una cámara de mini técnica, un boom y caña que lo sostenga, en ocasiones utilizamos luces cuando las grabaciones sucedan en interiores o en el horario nocturno. Además de un vehículo para el transporte a las locaciones. Posterior a la grabación, se utilizan los equipos digitales de la videoteca para la captura y procesamiento del material y su posterior clasificación para decantar o seleccionar las mejores escenas, así como los argumentos de investigadores o protagonistas. Así mismo, se necesitan los recursos humanos que manipulan este equipamiento y que gestionan las necesidades técnicas, materiales y humanas: un camarógrafo, un sonidista, un productor, director, ingenieros y especialistas para el descargue y clasificación del banco

de imágenes digitales. Un grabador de sonido para grabar el off del locutor, un locutor en off y un editor de televisión. Además de las asesorías histórica y para la televisión que habitualmente empleamos. Se necesita además de un asesor de televisión y de los especialistas en medios de comunicación que visionan la calidad del programa terminado, hacen retrocesos o dan el ok técnico.

### **DESCRIPCIÓN DEL PERFIL:**

- Requiere de una profunda investigación histórica
- Utilización de 2 a 4 actores en cada capítulo los que asumen las dramatizaciones en calidad de testigos presenciales de una época que no vivieron
- Recurrencia a reconstrucción de hechos históricos y caracterización de personajes
- Se utiliza maquillaje de caracterización
- Recurre a los códigos del docudrama y el documental
- Los planos de cámara son complejos y se trabajan en función de la dramaturgia de la historia que se cuenta
- Se debe lograr ambientación específica en casa filmación
- Se recurre a diversos movimientos de cámara para develar los instantes de un acontecimiento que debe darse en ocasiones de forma subjetiva desde una foto o un objeto museable.
- El vestuario, los accesorios y el maquillaje están en función de la época que se narra.
- El trabajo de edición acude al empleo de texturas, filtros, efectos visuales y sonoros específicos (en la mayoría de las ocasiones las fotos a utilizar se someten a tratamientos de color y reconstrucción en software fuera del de edición.
- En las entrevistas se parte de la selección rigurosa de testimoniantes o especialistas en el tema.

Para su realización se utilizan los códigos del documental y el docudrama, sobre todo porque no se cuenta con abundantes materiales gráficos referente al suceso y se hace necesario acudir total o parcialmente a la reconstrucción de épocas en las que intervienen uno o varios actores y se trabaja desde el maquillaje, el vestuario, accesorios y ademanes hasta la locación, todo lo que requiere de un profundo estudio. Las fotos de la época determinan estos elementos que aparecerán en la escena de manera que ubiquen al espectador y hagan creíble la dramatización que se les ofrece. En algunos casos los actores asumen roles diferentes en cuanto a las edades y además hacen caracterizaciones de personajes, lo que obliga a un minucioso trabajo de preparación o caracterización de personajes.

Por lo anterior se deduce el papel fundamental de la fotografía para la que se precisa experiencia y práctica del camarógrafo para conseguir encuadres variados, difíciles y estéticamente agradables que admitan los efectos que se le agregan durante el proceso de edición. Se precisa de planos descriptivos si se trata de edificaciones. La fotografía se utiliza además para trabar fotos fijas de libros o de los archivos personales de los entrevistados, ya sean investigadores o protagonistas, y se complejiza cuando se trata de grabar documentos originales que dan fe del suceso tratado.

En ocasiones dada la complejidad de las dramatizaciones y la acústica de las locaciones, se hace necesario grabar más tiempo del previsto. En cada grabación pueden variar las horas de trabajo, pues

## Anexos

se alargan y complejizan una vez que se hace el desglose de las escenas donde intervienen actores y entrevistados. Los protagonistas o investigadores del tema tratado, son seleccionados a partir de un trabajo de campo previo para elegir la mejor fuente o la contraposición o variedad de aristas.

Otro elemento fundamental para la realización del programa es la locación real donde se desarrollaron los sucesos, pues al ser un programa histórico algunas veces el lugar es antiguo y se encuentra deteriorado, lo que requiere de previa investigación y obliga a visitar el sitio antes de la grabación, para estudiar las posibilidades de planos a tomar y condiciones como la acústicas y la iluminación. Esto en ocasiones se complejiza en cuanto transportación pues muchas veces son lugares lejanos y es difícil visitar el lugar 2 veces, para determinar las condiciones y a partir de ello las necesidades y luego para la realización del programa.

La estética final que asume cada capítulo se determina desde el trabajo de mesa, se materializa en la edición y estará en dependencia de la época que se aborde. Durante el montaje el editor es quien realiza el acoplamiento de la música incidental y la banda de presencia, las que juegan un papel fundamental al imbricarlas con el sonido original y quede como resultante la banda sonora final de cada programa. Además este coloca los filtros y efectos visuales de manera tal que exista homogeneidad entre los materiales de archivo que se empleen y las escenas que se graben. Fundamental es el empleo de técnicas de diseño para el arreglo de fotos de época fuera del software de edición, y de textos para títulos.

Además de los actores la voz del locutor reviste un papel protagónico, pues da continuidad o guía el dialogo narrativo valiéndose de la lectura de citas textuales, testimonios, versos o textos creados por el guionista, cada uno con diferentes matices que obligan al locutor que pone su voz en off a una profunda lectura y familiarización con el texto.

**EQUIPO DE DIRECCIÓN:** 2

**REALIZACIÓN:** Hasta 10

CARGOS Y ESPECIALIDADES	COMPLEJIDAD Y TIEMPO DE REALIZACIÓN POR ETAPAS							
	PREGRABACIÓN		GX ESTUDIO		GX EXTERIOR		POST PRODUCCIÓN	
	Comp	Tiempo (h. ó d.)	Comp	Tiempo (h. ó d.)	Comp	Tiempo (h. ó d.)	Comp	Tiempo (h. ó d.)
Director	MC	16 h			MC	4 h	MC	19 h
Productor	MC	16 h			MC	4 h		
Camarógrafo	C	2 h			MC	4 h		
Grabador	C	1h			MC	4 h	MC	1h Gx off
Luminotécnico	C	1h			MC	4 h		
Editor TV							MC	12 h
Locutor off	MC	2h					MC	1h
Maquillista	MC	2 h			MC	4 h		
Actores 2 (protagónicos)	MC	1 h trabajo mesa 7 h memorizar textos 6h ensayo 2 h maquillaje			MC	4 h		
Actores 2 (No protagónicos)	MC	1 h trabajo mesa 5 h memorizar textos 6h ensayo 2 h maquillaje			MC	4 h		

**Anexo 28:** Ficha técnica de un programa que se graba en estudio

**MODELO DE FICHA TÉCNICA DE LOS PROGRAMAS DE GÉNEROS VARIADOS DE LA PROGRAMACIÓN HABITUAL**

**NOMBRE DE PROYECTO:** Con todos los acentos

**GENERO:** Revista utilitaria.

**TEMA:** Tratamiento sobre diversos temas utilitarios, de facilitación social e información general.

**TIEMPO DE TRANSMISIÓN:** 27 minutos

**FRECUENCIA TX:** Semanal

**HORARIO DE TX:** 5:00 pm

**DESTINATARIO:** De 14 años en adelante, particularizando en adultos y adultos mayores

**VIVO:** \_\_\_\_\_ **GRABADO:**  \_\_\_\_\_

<b>TIEMPO TOTAL DE REALIZACIÓN:</b>	24 h
<b>DE ELLO:</b>	
<b>10. ETAPA PREPARACIÓN:</b>	12 h (4 horas x 4 días...)
<b>11. ETAPA GRABACIÓN:</b>	4 h cada semana
<b>DE ELLO:</b>	
<b>EN ESTUDIO:</b>	4 h cada semana
<b>EN EXTERIORES:</b>	
<b>12. ETAPA POSTPRODUCCIÓN:</b>	8 h edición Avid

**FUNCIÓN:** Instructivo, utilitario, de orientación y didáctico

**OBJETIVOS:** Combinar de forma coherente los múltiples temas que se tratarán en cada propuesta, defendiendo en cada idea la identidad cultural cienfueguera, como único modo de legitimación social, labor y socialización de los procesos de creación que se dan en nuestra comunidad.

El arte debería dedicarse a alcanzar fines sociales y de ahí sería necesariamente funcional, utilitario, didáctico y finalmente, comprensible.

**ESTRUCTURA:**

El programa se graba en estudio, imbricando con total coherencia estético/dramatúrgica cada idea. Tiene un objetivo distintivo, propiciar y estimular en el televidente el interés por el conocimiento, las prácticas socioculturales y la utilidad como premisa insustituible de la virtud. Conceptualmente precisa de una realización ágil, dinámica, instructiva, orientadora, promocional y didáctica. Se insertan de modo coherente a la dramaturgia del discurso artístico y diseño televisivo del programa: secciones, spots, mensajes promocionales, reportajes, etc., que enriquecen el esquema estructural del proyecto televisivo, concediendo gran importancia al lenguaje claro y directo, acorde a las actuales tendencias en la comunicación audiovisual y a las exigencias de las audiencias.

### **REQUERIMIENTOS TECNICOS, MATERIALES, OTROS Y TIEMPO DE USO:**

En el caso de la preparación para cada programa, se necesita realizar un trabajo previo con el guión, lo que incluye a varios integrantes del equipo. Es preciso coordinar los invitados al programa con anterioridad para garantizar además de su presencia las necesidades técnico materiales en función de lo que quieran representar y el tema que van a tratar.

Para la grabación en estudio se necesita un equipo de trabajo compuesto por un representante de cada una de las especialidades, 2 camarógrafos y 2 en el caso de los tramoyistas también, por la cantidad de elementos escénicos y set que componen la escenografía del programa.

También se requieren pruebas de cámara, y el trabajo de mesa con el análisis de aquellos elementos a mejorar desde el punto de vista de la realización.

En la etapa de grabación debe tenerse en cuenta el tiempo pues esta es en tiempo real, verificar la calidad de las tomas (contenido, audio, imagen, luces) y repetir tomas en caso de que sea necesario.

Se requiere además la grabación de voz en off cuando se necesita para alguna de las secciones del programa.

Para la etapa de posproducción, se solicita un turno de edición de 8 horas.

### **DESCRIPCIÓN DEL PERFIL:**

Es un programa audiovisual de fácil comprensión, con consejos, recomendaciones y soluciones prácticas que pretende ser de gran utilidad social. Programa utilitario, instructivo, orientador y didáctico. Estimular la capacidad de creación, invención, materialización de ideas, solución de problemas cotidianos. Precedido de un clima ético, con secciones, spots, mensajes promocionales, reportajes, etc., que validarán el diseño armónico del espacio, respetando siempre la dramaturgia concebida para éste tipo de propuesta. Expone contenidos mediante el empleo de una serie de códigos expresivos característicos de la comunicación audiovisual y acorde a las exigencias actuales de las audiencias con el fin de lograr una descodificación adecuada.

Secciones que incluye el programa utilitario:

1. "En busca de lo útil..."
2. "Así de fácil..."
3. "ABC de lo utilitario..."
4. "¡ Entérate!..."
5. "Agenda actual"
6. "A tiempo... y para siempre"
7. "Saber vivir..."
8. "Paso a paso..."
9. "Vínculos..."
10. "A tu lado..."
11. "Visualizando..."
12. "Pequeñas, grandes cosas..."
13. "Manualidades"

## Anexos

EQUIPO DE: DIRECCIÓN: 2

REALIZACIÓN: 15

CARGOS Y ESPECIALIDADES	COMPLEJIDAD Y TIEMPO DE REALIZACIÓN POR ETAPAS							
	PREGRABACIÓN		GX ESTUDIO		GX EXTERIOR		POST PRODUCCIÓN	
	Comp	Tiempo (h. ó d.)	Comp	Tiempo (h. ó d.)	Comp	Tiempo (h. ó d.)	Comp	Tiempo (h. ó d.)
Director	C	12 h	C	4 h			C	8 h
Productor	C	12 h	C	4 h				
Conductor	C	12 h	MC	4 h				
Tramoyista (2)	C	1 h	MC	4 h				
Camarógrafo (2)			C	4 h				
Primer asistente de dirección			C	4 h				
Grabador			C	4 h				
Grabador asistente			C	4 h				
Luminotécnico			MC	4 h				
Auxiliar de iluminación			MC	4 h				
Video tape			C	4 h				
Realizador de imagen			MC	4 h				
Maquillista			C	4 h				
Operador generador de caracteres			-C	4 h				
Editor TV							C	8 h

### LEYENDA:

MC: Muy Complejo

C: Complejo

-C: Menos Complejo

H.: Horas

D. Días

**Anexo 29:** Primera ronda a expertos para identificar los factores principales que determinan las complejidades de un programa televisivo.

**ENCUESTA**

Conociendo su experiencia en la televisión y su habitual disposición a colaborar con el trabajo de otros colegas, le ruego acepte brindarnos, la mayor cantidad de información. La misma será de gran utilidad para una investigación que se desarrolla en el canal, sobre complejidades productivas, por lo que le pedimos tome el tiempo que necesite y piense detalladamente evitando obviar datos o elementos importantes.

Teniendo en cuenta la especialidad en que se desempeña escriba los 10 factores principales que usted considera que determinan las complejidades de un programa televisivo. Si usted cree que son más de 10, puede incluirlos también.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

**Anexo 30:** Segunda ronda a expertos para otorgar nivel de influencia a los factores que determinan las complejidades de un programa televisivo.

## ENCUESTA

En una primera encuesta usted seleccionó los 10 factores que considera, determinan las complejidades de un programa televisivo.

Teniendo en cuenta el total de factores que usted y sus colegas consideraron, se elaboró el siguiente listado.

1. Seleccione, marcando con una X, el nivel de influencia que usted lo otorga a cada factor, teniendo en cuenta que: 1 es menos influyente, 2 medianamente influyente, 3 influyente, 4 muy influyente y 5 extremadamente influyente.

	FACTORES	Marque X	Orden de influencia				
			1	2	3	4	5
1.	Calidad del guión						
2.	Complejidad del guión (dramaturgia, tiros de cámara)						
3.	Género del programa						
4.	Cantidad de secciones que lo componen						
5.	El tema						
6.	Carencia de la infraestructura logística necesaria (presupuesto, transporte, alimentación, vestuario, escenografía, equipamiento técnico)						
7.	Tiempo de preparación						
8.	Tiempo de grabación o transmisión						
9.	Cantidad de especialidades que intervienen						
10.	Cantidad de llamados						
11.	Cantidad de locaciones						
12.	Tipo de programa (en vivo o grabado)						
13.	Lugar de grabación (estudio o exterior)						
14.	Grabación en mar adentro						
15.	Grabación en lugar de difícil acceso (cuevas o montañas)						
16.	Condiciones de trabajo						
17.	Condiciones climáticas adversas						
18.	Trabajo con actores						

	FACTORES	Marque X	Orden de influencia				
			1	2	3	4	5
19.	Trabajo con niñas y niños						
20.	Trabajo con testimoniantes						
21.	Trabajo con especialistas						
22.	Programa de participación en vivo						
23.	Programa de participación grabado						
24.	Llamadas telefónicas en vivo						
25.	Transmisiones en vivo con gran número de entrevistados						
26.	Grabación en exteriores con talento artístico						
27.	Grabación en estudio con talento artístico						
28.	Trabajo nocturno en teatros o plazas públicas						
29.	Grabación de voz en off utilizando lenguaje técnico especializado						
30.	Reconstrucción de sucesos o acciones dramáticas						
31.	La diversidad de fuentes necesarias						
32.	La dirección de más de una cámara en exteriores						
33.	Grabación con una cámara haciendo el trabajo de 2 o 3 cámaras						
34.	Grabación de escenas plano a plano						
35.	Edición y musicalización de más de una cámara y audios diferentes						
36.	Utilización de efectos						
37.	Programa musical con audio en vivo						
38.	Captura de sonido ambiente						
39.	Calidad del sonido y banda de presencia						
40.	Inadecuada selección del equipo de dirección y realización						
41.	Inclusión en parrilla de programación nacional						
42.	Ser en vivo para la programación nacional						

## Anexo 31: Coeficiente de correlación intraclase

Coeficiente de correlación intraclase							
	Correlación intraclase <sup>b</sup>	Intervalo de confianza 95%		Prueba F con valor verdadero 0			
		Límite inferior	Límite superior	Valor	gl1	gl2	Sig.
Medidas individuales	,288 <sup>a</sup>	,144	,609	17,989	8	328	,000
Medidas promedio	,944	,876	,985	17,989	8	328	,000
Modelo de efectos aleatorios de dos factores en el que tanto los efectos de las personas como los efectos de las medidas son aleatorios.							
a. El estimador es el mismo, ya esté presente o no el efecto de interacción.							
b. Coeficientes de correlación intraclase de tipo C utilizando una definición de coherencia, la varianza inter-medidas se excluye de la varianza del denominador.							

### Anexo 32: Factores ordenados por rango según el nivel de influencia otorgado por los expertos

	Rango promedio
Programa de participación en vivo	28,67
Grabación con una cámara haciendo el trabajo de 2 o 3 cámaras	28,67
Complejidad del guión (dramaturgia, tiros de cámara)	26,33
Tipo de programa (en vivo o grabado)	26,33
Grabación en lugar de difícil acceso (cuevas o montañas)	26,33
Condiciones climáticas adversas	26,33
Trabajo con actores	26,33
Transmisiones en vivo con gran número de entrevistados	26,33
Grabación en exteriores con talento artístico	26,33
Trabajo nocturno en teatros o plazas públicas	26,33
Reconstrucción de sucesos o acciones dramáticas	26,33
Tiempo de preparación	24,00
Cantidad de especialidades que intervienen	24,00
Condiciones de trabajo	24,00
Grabación de escenas plano a plano	24,00
Cantidad de secciones que lo componen	21,67
El tema	21,67
Cantidad de locaciones	21,67
Lugar de grabación (estudio o exterior)	21,67
Grabación en mar adentro	21,67
Trabajo con niñas y niños	21,67
Programa de participación grabado	21,67
Grabación en estudio con talento artístico	21,67
La dirección de más de una cámara en exteriores	21,67
Edición y musicalización de más de una cámara y audios diferentes	21,67
Programa musical con audio en vivo	21,67
Ser en vivo para la programación nacional	21,67
Calidad del guión	19,33
Carencia de la infraestructura logística necesaria (presupuesto, transporte, alimentación, vestuario, escenografía, equipamiento técnico)	19,33
Tiempo de grabación o transmisión	19,33
Trabajo con testimoniantes	19,33
Utilización de efectos	19,33
Inadecuada selección del equipo de dirección y realización	19,33
Género del programa	17,00
Llamadas telefónicas en vivo	17,00
La diversidad de fuentes necesarias	17,00
Calidad del sonido y banda de presencia	17,00
Trabajo con especialistas	14,67
Grabación de voz en off utilizando lenguaje técnico especializado	14,67
Captura de sonido ambiente	14,67
Cantidad de llamados	12,33
Inclusión en parrilla de programación nacional	12,33

**Anexo 33:** Cuestionario a expertos para clasificar el total de programas atendiendo a su complejidad

## ENCUESTA

En cuestionarios anteriores usted seleccionó los factores que determinan la complejidad de un programa televisivo y le otorgó a cada uno de ellos su nivel de influencia.

Teniendo en cuenta esos factores, seleccione, marcando con una X, que clasificación de acuerdo al nivel de complejidad, usted le otorgaría a la lista de programas que se muestran a continuación.

	Nombre del programa	Menos Complejo	Complejo	Muy Complejo
1	Carpeta CT			
2	Música es			
3	Y llegó el punto cubano			
4	Buenas tardes ciudad			
5	Mostachón y sus amigos			
6	Semilla Nuestra			
7	Impacto			
8	A Debate			
9	Con Todos Acentos			
10	Por la Goma			
11	Homenaje			
12	Cubano de Cienfuegos			
13	A Buena Hora			
14	Intermedio			
15	Notisur			
16	Cercanías			
17	Por la vida			
18	Mensajero Pioneril			
19	Proyecto 3			
20	Aquí y ahora			
21	Contra Reloj			
22	Club 23			
23	Cuentas Claras			
24	Ojo Crítico			
25	Pases a la TV Nacional			
26	Al cierre			
27	Memorias			
28	La Palabra			

**Anexo 34:** Procesamiento de los resultados del cuestionario a expertos para clasificar el total de programas atendiendo a su complejidad

### Rangos

	Rango promedio
Carpeta CT	26,06
Música es	18,11
Y llegó el punto cubano	22,33
Buenas tardes ciudad	18,00
Mostachón y sus amigos	25,28
Semilla Nuestra	25,28
Impacto	15,89
A Debate	15,89
Con Todos Acentos	17,11
Por la Goma	16,33
Homenaje	20,50
Cubano de Cienfuegos	14,50
A Buena Hora	10,67
Intermedio	13,28
Notisur	10,78
Cercanías	15,28
Por la vida	14,50
Mensajero Pioneril	11,78
Proyecto 3	13,17
Aquí y ahora	15,78
Contra Reloj	13,17
Club 23	5,56
Cuentas Claras	9,33
Ojo Crítico	8,06
Pases a la TV Nacional	8,78
Al cierre	5,56
Memorias	9,50
La Palabra	5,56

### Estadísticos de contraste

N	9
W de Kendall(a)	,606
Chi-cuadrado	147,221
gl	27
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

---

**Anexo 35:** Factores ordenados por rango según el nivel de influencia otorgado por los expertos

	Rango promedio
Carpeta CT	26,06
Mostachón y sus amigos	25,28
Semilla Nuestra	25,28
Y llegó el punto cubano	22,33
Homenaje	20,50
Música es	18,11
Buenas tardes ciudad	18,00
Con Todos los Acentos	17,11
Por la Goma	16,33
Impacto	15,89
A Debate	15,89
Aquí y ahora	15,78
Cercanías	15,28
Cubano de Cienfuegos	14,50
Por la vida	14,50
Intermedio	13,28
Proyecto 3	13,17
Contra Reloj	13,17
Mensajero Pioneril	11,78
Notisur	10,78
A Buena Hora	10,67
Memorias	9,50
Cuentas Claras	9,33
Pases a la TV Nacional	8,78
Ojo Crítico	8,06
Club 23	5,56
Al cierre	5,56
La Palabra	5,56

## Anexo 36: Frecuencia por programas

## Tabla de frecuencia

## Carpeta CT

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy complejo	9	100,0	100,0	100,0

## Música es

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Menos complejo	1	11,1	11,1	11,1
	Complejo	6	66,7	66,7	77,8
	Muy complejo	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

## Y llegó el punto cubano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Complejo	4	44,4	44,4	44,4
	Muy complejo	5	55,6	55,6	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

## Buenas tardes ciudad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos complejo	1	11,1	11,1	11,1
	Complejo	6	66,7	66,7	77,8
	Muy complejo	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

## Mostachón y sus amigos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Complejo	1	11,1	11,1	11,1
	Muy complejo	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

## Semilla Nuestra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Complejo	1	11,1	11,1	11,1
	Muy complejo	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

## Impacto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos complejo	1	11,1	11,1	11,1
	Complejo	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

**A Debate**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos complejo	1	11,1	11,1	11,1
	Complejo	8	88,9	88,9	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

**Con Todos Acentos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Complejo	9	100,0	100,0	100,0

**Por la Goma**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos complejo	2	22,2	22,2	22,2
	Complejo	5	55,6	55,6	77,8
	Muy complejo	2	22,2	22,2	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

**Homenaje**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos complejo	1	11,1	11,1	11,1
	Complejo	3	33,3	33,3	44,4
	Muy complejo	5	55,6	55,6	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

**Cubano de Cienfuegos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos complejo	2	22,2	22,2	22,2
	Complejo	7	77,8	77,8	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

**A Buena Hora**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos complejo	5	55,6	55,6	55,6
	Complejo	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

**Intermedio**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos complejo	3	33,3	33,3	33,3
	Complejo	6	66,7	66,7	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

**Notisur**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos complejo	5	55,6	55,6	55,6
	Complejo	4	44,4	44,4	100,0
	Total	9	100,0	100,0	

**Cercanías**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos complejo	3	33,3	33,3	33,3
Complejo	4	44,4	44,4	77,8
Muy complejo	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

**Por la vida**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos complejo	2	22,2	22,2	22,2
Complejo	7	77,8	77,8	100,0
Total	9	100,0	100,0	

**Mensajero Pioneril**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos complejo	4	44,4	44,4	44,4
Complejo	5	55,6	55,6	100,0
Total	9	100,0	100,0	

**Proyecto 3**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos complejo	3	33,3	33,3	33,3
Complejo	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

**Aquí y ahora**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos complejo	1	11,1	11,1	11,1
Complejo	8	88,9	88,9	100,0
Total	9	100,0	100,0	

**Contra Reloj**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos complejo	3	33,3	33,3	33,3
Complejo	6	66,7	66,7	100,0
Total	9	100,0	100,0	

**Club 23**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos complejo	9	100,0	100,0	100,0

**Cuentas Claras**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos complejo	6	66,7	66,7	66,7
Complejo	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

**Ojo Crítico**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos complejo	7	77,8	77,8	77,8
Complejo	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

**Pases a la TV Nacional**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos complejo	7	77,8	77,8	77,8
Complejo	1	11,1	11,1	88,9
Muy complejo	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

**Al cierre**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos complejo	9	100,0	100,0	100,0

**Memorias**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos complejo	6	66,7	66,7	66,7
Complejo	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

**La Palabra**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Menos complejo	9	100,0	100,0	100,0

## Anexo 37: Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Carpeta CT	9	3	3	3,00	,000
Música es	9	1	3	2,11	,601
Y llegó el punto cubano	9	2	3	2,56	,527
Buenas tardes ciudad	9	1	3	2,11	,601
Mostachón y sus amigos	9	2	3	2,89	,333
Semilla Nuestra	9	2	3	2,89	,333
Impacto	9	1	2	1,89	,333
A Debate	9	1	2	1,89	,333
Con Todos Acentos	9	2	2	2,00	,000
Por la Goma	9	1	3	2,00	,707
Homenaje	9	1	3	2,44	,726
Cubano de Cienfuegos	9	1	2	1,78	,441
A Buena Hora	9	1	2	1,44	,527
Intermedio	9	1	2	1,67	,500
Notisur	9	1	2	1,44	,527
Cercanías	9	1	3	1,89	,782
Por la vida	9	1	2	1,78	,441
Mensajero Pioneril	9	1	2	1,56	,527
Proyecto 3	9	1	2	1,67	,500
Aquí y ahora	9	1	2	1,89	,333
Contra Reloj	9	1	2	1,67	,500
Club 23	9	1	1	1,00	,000
Cuentas Claras	9	1	2	1,33	,500
Ojo Crítico	9	1	2	1,22	,441
Pases a la TV Nacional	9	1	3	1,33	,707
Al cierre	9	1	1	1,00	,000
Memorias	9	1	2	1,33	,500
La Palabra	9	1	1	1,00	,000
N válido (según lista)	9				

**Anexo 38:** Cuestionario a expertos para determinar el tiempo que se requiere como mínimo para la ejecución de cualquiera de las etapas de un programa muy complejo, complejo y menos complejo

### ENCUESTA

En cuestionarios anteriores usted seleccionó los factores que determinan la complejidad de un programa televisivo, le otorgó a cada uno de ellos su nivel de influencia y clasificó los programas existentes según su complejidad, atendiendo a los factores determinados.

En esta ocasión se le pide que diga: qué tiempo como mínimo usted considera que se requiere para la ejecución de cualquiera de las etapas de un programa muy complejo, complejo y menos complejo, para poder establecer las cantidades de programas que es posible realizar en un llamado, teniendo en cuenta el tiempo que requieren en dependencia de su complejidad.

Clasificación otorgada a los programas según complejidad productiva	Tiempo (horas) que se requiere como mínimo para la ejecución de cualquiera de las etapas de un programa							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Muy Complejo								
Complejo								
Menos Complejo								

**Anexo 39:** Resultados del cuestionario a expertos para determinar el tiempo que se requiere como mínimo para la ejecución de cualquiera de las etapas de un programa muy complejo, complejo y menos complejo

### Prueba W de Kendall

#### Rangos

	Rango promedio
Muy Complejo	3,00
Complejo	2,00
Menos Complejo	1,00

#### Estadísticos de contraste

N	9
W de Kendall(a)	1,000
Chi-cuadrado	18,000
gl	2
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

### Frecuencias

#### Estadísticos

	Muy Complejo	Complejo	Menos Complejo
Válidos	9	9	9
Perdidos	0	0	0
Media	4,33	3,22	2,11
Mediana	4,00	3,00	2,00
Moda	4	3	2
Desv. típ.	,500	,441	,333
Varianza	,250	,194	,111
Mínimo	4	3	2
Máximo	5	4	3

### Tabla de frecuencia

#### Muy Complejo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 4 horas	6	66,7	66,7	66,7
5 horas	3	33,3	33,3	100,0
Total	9	100,0	100,0	

#### Complejo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3 horas	7	77,8	77,8	77,8
4 horas	2	22,2	22,2	100,0
Total	9	100,0	100,0	

#### Menos Complejo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2 horas	8	88,9	88,9	88,9
3 horas	1	11,1	11,1	100,0
Total	9	100,0	100,0	

**Anexo 40:** Diseño de complejidades productivas en un llamado y selección de las posible en dependencia del tiempo que se requiere como mínimo para la ejecución de cualquiera de las etapas de un programa muy complejo, complejo y menos complejo

### Combinaciones posibles para 2 programas

	MC	C	MenC
MC	MC-MC	MC-C	MC-MenC
C		C-C	C- MenC
MenC			MenC-MenC

### Combinaciones posibles para 3 programas

	MC	C	MenC
MC-MC	MC-MC-MC	MC-MC-C	MC-MC-MenC
MC-C		MC-C-C	MC-C-MenC
MC-MenC			MC-MenC-MenC
C-C		C-C-C	C-C-MenC
C- MenC			C-MenC-MenC
MenC-MenC			MenC-MenC-MenC

### Combinaciones posibles para 4 programas

	MC	C	MenC
MC-MC-MC	MC-MC-MC-MC	MC-MC-MC-C	MC-MC-MC-MenC
MC-MC-C		MC-MC-C-C	MC-MC-C-MenC
MC-MC-MenC			MC-MC-MenC-MenC
MC-C-C		MC-C-C-C	MC- C- C-MenC
MC-C-MenC			MC-C-MenC-MenC
MC-MenC-MenC			MC-MenC-MenC-MenC
C-C-C		C-C-C-C	C-C-C-MenC
C-C-MenC			C-C-MenC-MenC
C-MenC-MenC			C-MenC-MenC-MenC
MenC-MenC-MenC			MenC-MenC-MenC-MenC

**Anexo 41:** Total de combinaciones para 2, 3 y 4 programas y tiempo mínimo de realización que requiere cada combinación

	Tiempo mínimo de realización	Posibles en dependencia de las horas
<b>2 programas</b>	<b>2 programas</b>	<b>2 programas</b>
MC-MC	8	Si
MC-C	7	Si
MC-MenC	6	Si
C-C	6	Si
C- MenC	5	Si
MenC-MenC	4	Si
<b>3 programas</b>	<b>3 programas</b>	<b>3 programas</b>
MC-MC-MC	12	No
MC-MC-C	11	No
MC-MC-MenC	10	No
MC-C-C	10	No
MC-C-MenC	9	No
MC-MenC-MenC	8	Si
C-C-C	9	No
C-C-MenC	8	Si
C-MenC-MenC	7	Si
MenC-MenC-MenC	6	Si
<b>4 programas</b>	<b>4 programas</b>	<b>4 programas</b>
MC-MC-MC-MC	16	No
MC-MC-MC-C	15	No
MC-MC-MC-MenC	14	No
MC-MC-C-C	14	No
MC-MC-C-MenC	13	No
MC-MC-MenC-MenC	12	No
MC-C-C-C	13	No
MC- C- C-MenC	12	No
MC-C-MenC-MenC	11	No
MC-MenC-MenC-MenC	10	No
C-C-C-C	12	No
C-C-C-MenC	11	No
C-C-MenC-MenC	10	No
C-MenC-MenC-MenC	9	No
MenC-MenC-MenC-MenC	8	Si

**Anexo 42:** Total de combinaciones de 2, 3 y 4 programas, posibles a producir en un llamado en dependencia del tiempo máximo establecido para el mismo

	Tiempo mínimo de realización	Posibles en dependencia de las horas
<b>2 programas</b>	<b>2 programas</b>	<b>2 programas</b>
MC-MC	8	Si
MC-C	7	Si
MC-MenC	6	Si
C-C	6	Si
C- MenC	5	Si
MenC-MenC	4	Si
<b>3 programas</b>	<b>3 programas</b>	<b>3 programas</b>
MC-MenC-MenC	8	Si
C-C-MenC	8	Si
C-MenC-MenC	7	Si
MenC-MenC-MenC	6	Si
<b>4 programas</b>	<b>4 programas</b>	<b>4 programas</b>
MenC-MenC-MenC-MenC	8	Si

Total de combinaciones de 2, 3 y 4 programas, posibles a producir en un llamado en dependencia del tiempo máximo establecido para el mismo, ordenadas según el tiempo de realización.

	Tiempo mínimo de realización	Posibles en dependencia de las horas
MC-MC	8	Si
MC-MenC-MenC	8	Si
C-C-MenC	8	Si
MenC-MenC-MenC-MenC	8	Si
MC-C	7	Si
C-MenC-MenC	7	Si
MC-MenC	6	Si
C-C	6	Si
MenC-MenC-MenC	6	Si
C- MenC	5	Si
MenC-MenC	4	Si