

Camino a la gestión óptima de las empresas de comunicación

María José Pérez Serrano & Francisco Cabezuelo Lorenzo

Universidad San Jorge & Universidad San Pablo – CEU, España

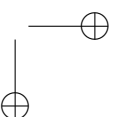
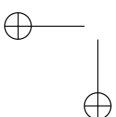
E-mail: mjperez@usj.es, francisco.cabezuelolorenzo@ceu.es

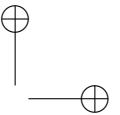
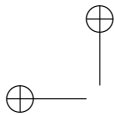
AUNQUE las previsiones más optimistas apuntaban a una cierta mejoría en la situación económica, los datos parecen que no van por ese camino. El 2010 empieza con rasgos claros de debilidad macroeconómica que afecta, obviamente, al nivel micro, también de las empresas de comunicación. En este contexto difícil, que azota los bolsillos más que las conciencias de muchos empresarios del mundo de la información, plantear un binomio entre calidad y ética puede suscitar dos pensamientos antitéticos, pero igualmente válidos y oportunos.

Por un lado, es ahora, en los instantes de turbulencia, reflexiones y meditaciones postreras el momento adecuado para revisar planteamientos otras veces relegados a un segundo plano en favor de otras necesidades más perentorias motivadas por el optimismo. Por otro, y en sentido diametralmente opuesto, es ahora, también, cuando lo más acuciante es preocuparse por la continuidad, quizás a cualquier precio, con tal de sobrevivir.

Lo cierto es que, en aras de un eclecticismo prácticamente natural y sin, por supuesto, olvidar que los datos exigen una respuesta rápida y contundente que, por ejemplo, arrojan que en los últimos meses más de tres mil periodistas han pasado a engrosar las listas del paro en España, según datos oficiales de Instituto Nacional de Estadística correspondientes al último año, y aunque en la actual sociedad postmoderna y globalizada no es usual pararse a pensar en los asuntos relacionados con la ética, este tema se ha convertido en “una preocupación para muchas organizaciones que se han dado cuenta de que el actuar correctamente es indispensable para triunfar y mantener a la organización con vida en entornos cada vez más difíciles y competitivos” (Cabezuelo; Pérez Serrano, 2008).

En el campo que nos ocupa, la calidad y la ética son dos desiderátum que, tradicionalmente, se han vinculado más a los contenidos que a la gestión empresarial del ecosistema societario que los ampara y circunda. Así,





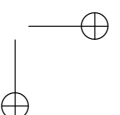
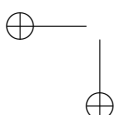
por ejemplo, *El País* plantea en su libro de estilo la necesidad de hacer “una información veraz, lo más completa posible, interesante, actual y de alta calidad, de manera que ayude al lector a entender la realidad y a formarse su propio criterio” (*El País*, 2002: 21). En cambio, en el contexto de la empresa audiovisual, una vez asumida y superada la calidad técnica, se ha puesto de manifiesto un aumento del interés por la última línea de resultados, sin poner –en ocasiones– demasiada atención en esos otros aspectos que subliman las pautas periodísticas.

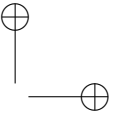
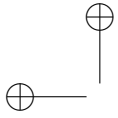
A todo ello, hay que añadir dos aspectos más: uno, la perspectiva de un mercado, individualizado en consumidores-receptores, que, como señala Jesús Timoteo Álvarez (2006: 362), aprendió “qué cosa era la manipulación y el engaño, aprendió a distinguir entre publicidad y productos, y aprenderá no tardando a entender las técnicas de la nueva creación de opinión”. En un sentido figurado, se puede decir que se vive una situación bélica. “Es una guerra de inteligencias entre las gentes y los agentes”; y otro, el contexto general de cambio vivido en la industria de la comunicación a partir de las décadas finales del siglo XX, donde el “panorama tranquilo” de la comunicación comenzó a variar: las barreras que frenaban la competencia se debilitaron; cada vez resultaba más difícil mantener las posiciones de liderazgo alcanzadas por los medios de comunicación; la versatilidad de los mercados aumentó considerablemente; y muchas marcas de medios informativos y de entretenimiento lograron una presencia internacional (Albarran, 2005).

De este modo y dada la propia naturaleza del sector de la comunicación, se hace imprescindible una reflexión que sitúe estos parámetros en un contexto lógico y trate de explicarlos con un enfoque nítido, máxime considerando que el objeto de análisis es el producto informativo, pues la multiplicidad de voces, y el hecho de convivir cotidianamente con su potencial, hacen difícil estructurar un discurso distanciado, claro y riguroso. Y si, además, se trata de abordar su calidad, la complejidad, incluso semántica, aumenta de manera significativa.

Sentando las bases

En las Ciencias de la Comunicación, como en cualquier área del conocimiento, se exige poseer metodologías específicas que sirvan como modelos de





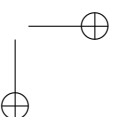
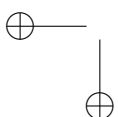
análisis. Si se tuviera que definir ese sintagma, la conceptualización nos llevaría a responder que un modelo es un estudio simplificado de la realidad. Esto no significa que la realidad no sea poliédrica, ni compleja, ni que el proceso de diseño y planificación de dicha herramienta tampoco lo haya sido, sino que el resultado ofrece las coordenadas imprescindibles para diseccionar un sistema y obtener conclusiones válidas.

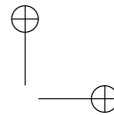
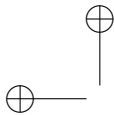
Esta comunicación ha de ser entendida metodológicamente a partir de un símil geométrico: cada uno de los tres conceptos sobre los que se apoya (producto informativo, calidad y ética) podrían representar las bisectrices de un triángulo inscrito en una circunferencia, que sería la sociedad, y cuyo incentro lo constituye el ciudadano. El acierto y pertinencia del trabajo afecta a las dos vertientes de los estudios sobre los *mass media*, es decir, a la parte conceptual o teórica y su transcendencia práctica.

Esta idea implica, inicialmente, definir las características específicas del producto informativo, entre cuyos componentes esenciales se encuentra satisfacer una necesidad de índole intelectual, cuyos límites los marca la defensa de las libertades informativas. Y esto, unido al resto de sus rasgos idiosincrásicos, no permite que la medición de sus estándares de calidad pueda efectuarse “únicamente” según los habituales parámetros de cualquier otro bien o servicio, ni tampoco se trata, solamente, de adoptar –y adaptar– una serie de prácticas recomendadas por las más diversas instituciones.

Con respecto al tercero de los elementos citados, la cuestión ética, y teniendo en cuenta la concatenación que se establece entre la ética y los códigos deontológicos y libros de estilo, es preciso señalar que éstos quedan fuera de nuestros límites investigadores.

Con estas premisas, la hipótesis de partida podría ser la siguiente: una estricta definición de calidad total del producto informativo debe contener una especial referencia al respeto a la ética individual y grupal. Por extensión, los medios de comunicación, como factores integrantes de la sociedad, deben estar impregnados tanto por principios éticos acordes con los de los destinatarios de la información como con los derivados de los preceptos constitucionales que regulan la actividad empresarial y social.





Los parámetros analíticos para una gestión óptima

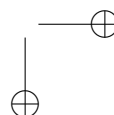
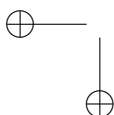
a) El producto informativo

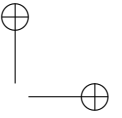
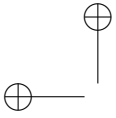
El *output* informativo, y la empresa que lo elabora, están dentro de un mercado en el que inciden la desregulación, en unos casos, y el exceso normativo, en otros; la competitividad, la pluralidad, la creatividad y la concentración. Además, la evolución del mercado de la información viene condicionada, aparte de por otras múltiples circunstancias internas (como pueden ser sus rasgos propios, la flexibilidad de los productos y servicios) y externas (límites que marcan la defensa de las libertades informativas), por el tiempo que las personas dedican al mismo.

Conforme a esta naturaleza, este hecho se constituye en factor clave al determinar, desde la óptica cuantitativa, el nivel de aceptación de la oferta por el consumidor-receptor; elemento que es analizado por los organismos de control (INTROL y AIMC) que miden la tirada de los medios impresos y la audiencia de aquellos que difunden sus mensajes por emisión o exhibición.

En esta línea, lo primero que se debe tener en cuenta es que con respecto al producto, o al gran supermercado de productos informativos, que se plantea delante de nosotros es el medio de comunicación el que condiciona su taxonomía. Así el producto informativo puede ser audiovisual (de radio o televisión) o periodístico, dejando al margen la actividad publicitaria. Además, dentro de cada uno de ellos, la información, la opinión y el entretenimiento resultan ser tipologías de contenido que lo conforman.

En líneas generales, su rasgo principal proviene de la posibilidad de considerarlo como un producto y como un servicio: es producto (tangible) por su consistencia y soporte; es servicio (intangibile) por el contenido y la necesidad de índole intelectual que tiende a satisfacer. Es corriente, porque su uso es común. Mantiene con su comprador-receptor un “contrato de fidelidad” tácito e íntimo, cuyas cláusulas tienen mucho de simbiosis ideológica o de refutación de ideas, mucho de costumbre, confluencia y entretenimiento. Se distribuye de una manera peculiar. No es posible anticipar su producción, ni adelantar su uso, ni su almacenaje. Es un bien de consumo destructivo y su contenido es variable, perecedero, flexible, original y caduco. Pero lo más importante, en cuanto a su estructura de ingresos tiene que ver con la publicidad. En definitiva, y siguiendo las palabras ya clásicas de Alfonso Nieto y Francisco Iglesias,





lo podemos definir como “el resultado de la actividad empresarial, en condiciones de ser objeto autónomo de oferta en el mercado de la información”.

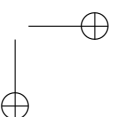
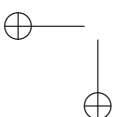
En el caso del producto periodístico, sobre todo el diario, su precio unitario es, bastantes veces, inferior a sus costes y se comporta como un bien de compra preferente, pues la constancia en la adquisición del ejemplar suele estar condicionada por las restantes cabeceras que concurren en el kiosco (Nieto; Iglesias, 2000: 131). Con respecto al producto audiovisual, aún teniendo algunas concomitancias (inmaterial, doble condición de producto y servicio) con el periodístico, las diferencias son sustanciales en cuanto a su producción, comercialización y consumo colectivo y fácil (Medina, 2005: 25).

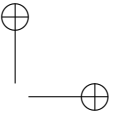
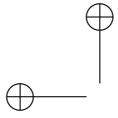
b) La exigencia de la calidad

En la década de los años noventa, como consecuencia de la enorme competencia de los mercados y la sobreabundancia de la oferta, la mayoría de las empresas comenzaron a dar pasos hacia la planificación estratégica. Todos los ojos se volvieron hacia el cliente y esa orientación implicó intentar hacer el mejor producto, cubrir las necesidades más complejas, buscar los nichos de mercado y empezar a desarrollar lo que se dio en llamar “calidad total”, con todos sus sistemas de control, *benchmarking* (según Boxwell (1994), esta técnica contempla la selección por parte de la empresa de un procedimiento en el cual quiere mejorar y, para ello, se pondrá como ejemplo al mejor de su sector en ese procedimiento y hay diversos tipos: *benchmarking* competitivo, cooperativo o colaborador, interno y externo), programas y planes.

Respecto a la cuestión de la calidad total hay que añadir un par de cuestiones. De usar el término a definirlo va un trecho y, aunque “calidad, en general, se identifica con la adecuación a los fines propuestos” (Medina, 2006: 13), conceptualizarla supone hablar de “ajustarse al modelo predeterminado”; “satisfacer las expectativas, demandas o necesidades de los consumidores”; “tener cero defectos”; “cumplir la función para la que ha sido diseñado el objeto”; “que el producto se comporte del modo esperado y sea duradero”; “que el producto o servicio sea apropiado para el uso que se le pretende dar” (Sánchez Tabernero, 2000: 103-108, 115-129).

Siendo pragmáticos y gnoseológicamente claros, convenimos esencialmente con Ashok Rao en que existen cinco enfoques sobre la calidad. El primero es trascendente, basado en una definición de Barbara Tuchman (“quality



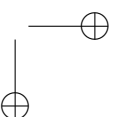
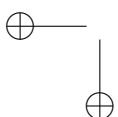


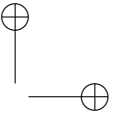
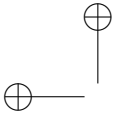
is achieving or reaching for the highest standard as against being satisfied with the sloppy or the fraudulent”); el segundo enfoque está asentado en el producto, en que se establecen las características o atributos específicos que pueden ser medidos para indicar mayor calidad; hay también un tercer punto de vista fundamentado en el usuario, en el que se dice que tiene calidad el producto o servicio que mejor satisface al usuario; el cuarto enfoque se apoya en la producción (conformidad con las normas técnicas), y, por último, un enfoque cimentado en el valor, que establece Adolph Broh como “el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un coste aceptable”. Lo que ocurre es que, como sucede siempre, las instituciones no eligen un sólo enfoque y lo implementan, sino que los mezclan hasta llegar a la conjunción más oportuna para sus intereses (Rodríguez Pomada, 2005).

Esto también ocurre en la empresa de comunicación, aunque resulta algo más compleja su aplicación por la subjetividad que implica el producto informativo y porque la relación con el cliente se hace, muchas veces, por afinidad ideológica. Para Alfonso Sánchez-Taberner (2001: 35), “en las empresas de comunicación, la calidad es el resultado del esfuerzo corporativo por satisfacer cada vez mejor las demandas del público, a la vez que preserva la identidad de las compañías y se respeta la verdad de las cosas y la dignidad de las personas”.

Otro de los elementos importantes de la calidad en la empresa de comunicación es el referente a los contenidos. Autores como Mario García de Castro, consideran que existen cuatro variables para definir estándares de calidad: el nivel técnico, la capacidad de atraer la atención o el interés del espectador, la función social, y la capacidad para reflejar la realidad, donde es imprescindible la pluralidad e independencia informativa. Pero no son excluyentes esos criterios sino que su variedad, originalidad y pluralismo también pueden formar parte de la enumeración.

No es válido, pues, como axioma único, la afirmación de que “mayor audiencia significa mayor calidad”, porque factores como el tiempo de permanencia de un contenido en antena, los lugares de emisión y la presencia de objetivos claros, precisos y unívocos, son, también, elementos útiles para definir la calidad de contenidos audiovisuales. En esta línea, si se habla de calidad audiovisual, según Medina (2006: 13), la valoración debe hacerse desde una perspectiva integral: mercado, empresa, contenido, publicidad, audiencia y críticos.





En el decurso lógico del análisis hemos añadido un adjetivo al término diseccionado. Nos referimos a “total”. Podemos señalar que la calidad total es la suma de la excelencia en todas las fases del proceso productivo, que va un paso más allá de la calidad técnica y de contenidos; que supone la plena implicación de todos los miembros de la empresa y de todos los aspectos relacionados con la organización de ésta; que exige unas pautas de dirección científica, y una adecuación a procedimientos determinados que se denomina “Total Quality Management”.

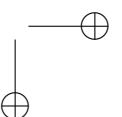
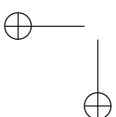
Armad Feigenbaum definió la Teoría de la Calidad Total (TQC, según sus siglas en inglés) y destacó en ella la importancia de la calidad de los productos, que se identifica con el servicio que se presta a los consumidores y con la satisfacción de sus necesidades, y postuló la conveniencia de controlar los factores de calidad en todos los procesos industriales y de involucrar a todos los empleados (Medina, 2005: 266).

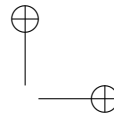
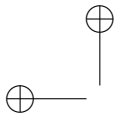
En resumen, podemos decir que en la empresa informativa, la calidad total es la suma de calidades que se pueden englobar en las siguientes áreas: calidad del trabajo de las personas, calidad de la oferta informativa que inicialmente hacia la empresa; calidad de la necesidad informativa presente en el mercado; calidad de los contenidos y soporte integrados en el producto informativo que intenta satisfacer la necesidad; calidad de la audiencia; calidad de los anunciantes que insertan anuncios en el producto (Nieto; Iglesias, 2000: 137).

c) Ética

En muchas ocasiones, se ha ponderado el doble carácter de la empresa informativa, como organización industrial y como medio de comunicación de masas, es decir, como órgano a través del cual se difunden ideas e informaciones y que resulta ser una pieza clave en el desarrollo de la actividad social. Es, en este segundo aspecto, donde la ética adquiere su peso específico y donde confluye con otros conceptos como es el de responsabilidad social corporativa, la tan manida RSC.

Por ética se entiende lo que es recto y conforme a la moral o la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre. En realidad, y profundizando en este asunto, no prescribe ninguna norma o conducta, ni manda o sugiere directamente qué se debe hacer. Su cometido, aunque perte-



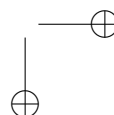
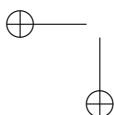


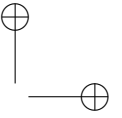
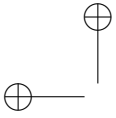
necesario al ámbito de la praxis, es mediato, no inmediato, y consiste en aclarar qué es lo moral, cómo se fundamenta racionalmente una moral y cómo se ha de aplicar esta posteriormente a los distintos ámbitos de la vida social. Sin pretensiones ontológicas, nosotros seguimos los predicamentos marcados por María del Mar Blanco (2008: 26) al señalar que “el principal compromiso ético en la difusión de mensajes se fundamenta en la idea de veracidad” y su plasmación se encuentra en los principios configuradores (Iglesias; Blanco: 2004) de los medios de comunicación. Estos que, en una extrapolación explicativa, podrían constituir lo que Sam Black (1994: 195) denomina una “declaración de objetivos de la empresa que deberían proporcionar una orientación sobre qué tipo de comportamiento ético es obligatorio dentro de la organización” y que, según él, deberían “proceder de lo alto e irse reflejando hasta llegar a lo más bajo”.

Como ya se ha señalado, de esa doble consideración de la empresa de comunicación se deriva una importante responsabilidad, que si bien está presente en todas empresas, se acentúa en la que a nosotros nos compete. Para Alejandro Llano (2002: 49-65), el poder por el poder no tiene fundamento y lo propio de organizaciones inteligentes, como son las empresas actuales, es incorporar la innovación, la calidad, el respeto a la verdad y un alto componente intelectual y cultural. “El núcleo de la responsabilidad social de la empresa viene dado actualmente por el ejercicio de su capacidad para suscitar nuevas realidades que promuevan una mejor calidad de vida en su entorno social, según Llano. Este mismo autor también considera que el orden primordial de la empresa, y condición necesaria para el cumplimiento de su responsabilidad social es su limpieza ética interna. La responsabilidad social de la empresa debe atenerse con el máximo rigor a las exigencias de los derechos humanos y a los imperativos de la equidad en la vida pública”.

El resultado: la excelencia en la empresa de comunicación

Si de una operación aritmética se tratase y pudiésemos sumar la calidad en todos los procesos que conllevan la producción de un mensaje informativo en cualquiera de sus formas y soportes, y la ética tal cual ha sido planteada,





el resultado supondría algo más importante, más grande, que la suma de las partes.

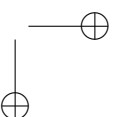
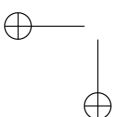
Una organización y gestión empresarial eficaces y rentables; unos recursos humanos implicados, bien remunerados, con un proceso de socialización constante y enriquecedor; un resultado –en cuanto a contenido- acertado y respetuoso con los márgenes legales e institucionales; un producto y un ciclo productivo técnicamente buenos, y unos principios configuradores, que no se queden en meros planteamientos teóricos, son elementos que, unidos, compondrían una empresa completa y cuasi perfecta.

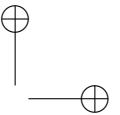
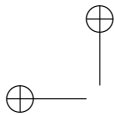
Aunque esto puede describir una situación ideal, de una forma más sencilla y, tal vez, más real, Sánchez-Taberner (2001: 35) afirma que “la calidad requiere que los directivos trabajen con un elevado nivel de exigencia ética y profesional”. De hecho, no es tan inalcanzable cuando la praxis demuestra que los buenos contenidos no están reñidos con la rentabilidad económica. Antes al contrario, una gestión eficaz de contenidos pasa también por prestar atención al público, la competencia, la productividad de los recursos y la coherencia con la identidad empresarial.

Por lo tanto, la calidad que nos interesa, es decir, la excelencia, siendo algo subjetivo, relacionado normalmente con la importancia o la superioridad, va más allá de la perspectiva deontológica, para contribuir, desde un prisma globalizador, a, entre otros fines, “orientar la toma de decisiones en el ámbito empresarial hacia la producción, emisión y comercialización de programas de calidad” (Medina, 2006: 10).

De esta forma, la empresa de comunicación crearía una base favorable para las relaciones con su principal *stakeholder*, o sea, con el sujeto receptor (en la hipótesis, el incentivo), que espera de su interlocutor elevadas expectativas y que no puede –o no debe- sentirse defraudado por él.

Al fin y al cabo, el receptor busca calidad en el contenido, pero también espera que quienes le satisfacen su derecho constitucional a la libre información (o entretenimiento) respondan a una imagen con una identidad definida y una independencia trascendente. Después de todo, la cabecera de un periódico – *verbi gratia* – es una marca, es decir, una promesa de valores que ofrezca los suficientes motivos para atreverse a ligar el producto con los individuos que hay detrás de ella.





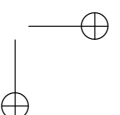
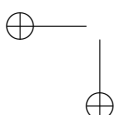
A modo de conclusión

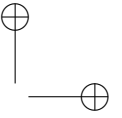
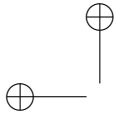
La conclusión más importante a la que se puede llegar con este trabajo tiene que ver con el planteamiento novedoso de la calidad total (o, como se ha titulado, la gestión óptima). Éste que afirma que no sólo supone la plena implicación de todos los miembros de la empresa de comunicación y de todos los aspectos relacionados con su organización y estructura, sino que se extiende a los soportes, a los contenidos y proyecta lo moral a la praxis y a la vida social a fin de conseguir una más que específica *total quality management* para los medios de comunicación y dar un importante salto entre calidad total y excelencia.

En esta secuencia, debemos señalar que los llamados indicadores de calidad (mercado, empresa, nivel de inserción publicitaria, audiencia y difusión, opinión de expertos, contenido, ciclo de producción sometido a estándares internacionales, competencia y mercado, rédito empresarial, estudio de la adecuación a la verdad, veracidad, escrupuloso cumplimiento de la legislación, etc.) no dan respuesta unívoca a lo que es la calidad informativa. Es la conjunción de todos ellos, más la ética y la práctica de los principios configuradores, los que dibujan la excelencia. Y, a la postre, es esto lo que eleva el valor global de la organización más allá de su valor intrínseco.

De acuerdo con Sam Black (1994: 196) “para cualquier empresa, la ética queda establecida por lo que ésta hace, no por lo que dice, y es necesario actuar de forma que sirva y que se vea que sirve al bienestar público”. Y si esto es así en cualquier circunstancia, en la de los medios de comunicación esta actuación se acrecienta. En este sentido, los *mass media* tienen una importante responsabilidad en la sociedad, pero si se gestionan como cualquier otra empresa, si no poseen un proyecto editorial sólido y basado en valores éticamente válidos, la respuesta a la larga puede ser, incluso, empresarialmente nefasta. En palabras de Sánchez-Taberner (2008: 225), “muchas compañías con estándares profesionales exigentes, acostumbradas a no claudicar ante presiones comerciales o política, han construido proyectos empresariales sólidos y rentables”.

Finalmente, para terminar, cabe decir que esta comunicación deja una puerta abierta a análisis futuros, aplicando estas pautas a casos concretos y, en especial a la televisión, para así detallar aún más si cabe su responsabilidad social en estos tiempos caracterizados por la rapidez, para, al final, lograr

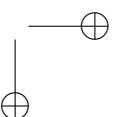
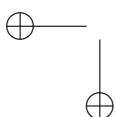




entender mejor qué sucede a nuestro alrededor en estos tiempos de crisis e incertidumbre económica y empresarial.

Bibliografía

- ALBARRAN, Alan (ed.), *Handbook of media Management and economics*, Virginia, Lawrence Erlbaum Associates, 2005.
- ÁLVAREZ, Jesús Timoteo, *Gestión del poder diluido. La construcción de la sociedad mediática (1989-2004)*, Madrid, Pearson-Prentice Hall, 2006.
- BLACK, Sam, *ABC de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Gestión 2000, 1994.
- BLANCO LEAL, María del Mar, *Modelos de análisis para el estudio crítico de la prensa*, Madrid, Ediciones Internacionales Universitarias, 2008.
- BLÁZQUEZ, Niceto, *El desafío ético de la información*, Salamanca, Editorial San Esteban, 2000.
- BOXWELL, Robert J., *Benchmarking para competir con ventaja*, Barcelona, Mc Graw-Hill, 1994.
- CABEZUELO, Francisco; PÉREZ SERRANO, María José, “Aspectos éticos y deontológicos del ejercicio profesional de la comunicación corporativa”, *Icono 14*, núm. 11, 2008.
- EGÚZQUIZA, Ion; VIDAL, Vicente (coord.), *La ética y el derecho de la información en tiempos del postperiodismo*, Valencia, Fundación COSO de la Comunidad Valenciana para el Desarrollo de la Comunicación y la Sociedad, 2007.
- EL PAÍS, *El País. Libro de estilo*, Madrid, Santillana, 2002.
- IGLESIAS, Francisco; BLANCO, María del Mar, “Principios editoriales y principios configuradores en el pensamiento del profesor Alfonso Nieto Tamargo”, en *Doxa Comunicación*, núm. 2, 2004.



- LLANO, Alejandro, "Empresa y responsabilidad social", en *Nuestro Tiempo*, diciembre 2002, pp. 49-65.
- MEDINA, Mercedes, *Calidad y contenidos audiovisuales*, Pamplona, EUNSA, 2006.
- MEDINA, Mercedes, *Estructura y gestión de empresas audiovisuales*, Pamplona, EUNSA, 2005.
- NIETO, Alfonso; IGLESIAS, Francisco, *La empresa informativa*, Barcelona, Ariel, 2000.
- RAO, Ashok, *et al.*, *Total Quality Management. A Cross-Functional Perspective*, New York, John Wiley, 1996.
- RODRÍGUEZ POMEDA, Jesús, *Estrategias de calidad total: de la calidad total a la excelencia*, Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, 2005.
- SÁNCHEZ TABERNERO, Alfonso, *Dirección Estratégica de Empresas de Comunicación*, Madrid, Cátedra, 2000.
- SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso, "El comportamiento ético en las empresas de comunicación", en CODINA, Mónica (ed), *La ética desprotegida. Ensayos sobre deontología de la comunicación*, Pamplona, EUNSA, 2001.
- SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso, *Los contenidos de los medios de comunicación. Calidad, rentabilidad y competencia*, Barcelona, Deusto, 2008.