

Alfonso SÁNCHEZ-TABERNERO

Reflexiones sobre la gestión de la calidad en empresas de comunicación

Al acabar la segunda guerra mundial, Japón había sufrido tal vez la mayor humillación de su historia; su rendición y posterior sometimiento a los aliados implicó la pérdida del liderazgo militar. Como recordaban los viejos samurais, la valentía, la lealtad y el honor eran las virtudes más admiradas en el imperio del sol naciente. La derrota militar podía hacer dudar de la valentía y de la lealtad de los japoneses, y sobre todo constituía una dolorosa afrenta a su honor.

A partir de 1945, Japón comprendió que, cerradas las puertas a su expansión en Asia, su liderazgo debería concentrarse en el ámbito comercial. Su cultura, con una fuerte influencia de la filosofía de Confucio, era particularmente apropiada para ese propósito. El confucianismo defiende la necesidad de guardar lealtad al Estado y al emperador, y de respetar a los mayores y las tradiciones familiares; destaca la importancia de la educación^[1], del sentido de la disciplina y de la planificación; y critica el individualismo. Estos principios configuraban un sustrajo social y cultural que encajaba correctamente en el tejido económico de los mercados más desarrollados: las empresas vivían procesos de cambio, de mayor internacionalización y de creciente complejidad.

En esos años de posguerra, Estados Unidos disponía de muchas ventajas para consolidar su hegemonía económica: su liderazgo militar era incuestionable, así como su estabilidad política; poseía el mayor mercado interno; las principales multinacionales del mundo eran de capital americano; el sistema político, económico y cultural sentaba las bases del "sueño americano": igualdad de oportunidades, apoyo a los emprendedores, y promoción del prestigio social de los que se arriesgan, trabajan y triunfan.

Sin embargo, a finales de los sesenta, Estados Unidos comenzó a ceder a Japón parte de su dominio comercial; entre otras causas, los empresarios americanos carecieron del empeño por mejorar continuamente la calidad de sus productos y servicios. En cambio, desde los años cincuenta, las empresas japonesas estaban ideando variados sistemas de mejora de la calidad. Su anticipación se basó en un motivo fuertemente arraigado -el deseo de alcanzar el liderazgo económico mundial- y en una percepción correcta: la comprensión de que, a largo plazo, la calidad constituye la principal ventaja competitiva de una empresa, su "barrera de entrada" más infranqueable.

Las batallas por la calidad protagonizadas por empresas americanas, japonesas, europeas y de otros países del mundo en las últimas décadas, proporcionan algunas de las lecciones más valiosas para directivos de cualquier organización: entienden éstos que la rentabilidad económica de sus compañías y las posibilidades de supervivencia en mercados competitivos se fundamentan en la capacidad de elaborar productos y servicios de calidad; sólo así las organizaciones serán capaces de satisfacer las demandas cada vez más exigentes de los clientes. El desafío, por tanto, radica en descubrir procedimientos para conseguir mayores niveles de calidad que las demás empresas presentes en el mismo mercado.

En consecuencia, tanto la literatura referida a la dirección de empresas como la práctica empresarial, insisten una y otra vez en la necesidad de emprender la batalla de la calidad; de este modo, se articulan diversas herramientas y procedimientos con los que se pretende mejorar la calidad de los productos y servicios: círculos de calidad, sistemas de control de calidad, *benchmarking*, programas de calidad total, planes de gestión estratégica de la calidad y otros proyectos e instrumentos análogos.

En todos los países desarrollados, la preocupación por la calidad sobrepasa ya el interés de empresas y clientes: organismos públicos, asociaciones ciudadanas e instituciones sin ánimo de lucro promueven premios a la calidad, emprenden campañas publicitarias que exhortan a la producción con "cero defectos", y establecen procedimientos estandarizados para certificar la calidad de determinados productos¹²¹. Pero existe un problema previo: la propia determinación del concepto de calidad.

1. *Concepto de calidad*

Resulta paradójico que tanto en la doctrina como en la práctica empresarial exista un consenso generalizado acerca de la importancia de la calidad y que, a la vez, sea ésta una realidad de contornos poco delimitados, compleja y difícil de definir.

Calidad implica "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"¹³¹.

Éstas y otras definiciones de calidad pueden ser útiles en determinados sectores industriales y comerciales. Por ejemplo, podemos decir que un coche tiene más calidad que otro porque dura más, tiene mayor aceleración y velocidad punta, consume menos, es más amplio y confortable, ofrece más seguridad, su conducción es más suave, su diseño es más elegante, etcétera. Muchas de estas características son cuantificables y corresponden a aspectos señalados por las definiciones de calidad que acabamos de citar.

Sin embargo, no resulta tan sencillo aplicar esos criterios de calidad a los productos y servicios elaborados por empresas de comunicación. ¿Podemos asegurar que el contenido de una revista, una emisión radiofónica o una telenovela se ajustan a un modelo predeterminado? ¿Y que tienen cero defectos? ¿Y que cumplen la función para la que han sido diseñados? ¿Y que son duraderos y apropiados para el uso que se les pretende dar?

Ni siquiera es fácil comprobar -más que por el efecto en las ventas- si las empresas satisfacen las expectativas de los clientes: ¿Cómo espera el público que un medio de comunicación refleje el resultado de unas elecciones, la subida de los tipos de interés, la retirada de un ciclista que durante años ha sido un héroe nacional, o las declaraciones banales de un actor de moda? ¿Es posible imaginar o preguntar en cada caso a los espectadores con qué tono, extensión y profundidad desean que se informe de esos acontecimientos?

¿Conviene que decidan los lectores de un diario si la principal noticia de primera página debe ser ocupada por un caso de corrupción política de ámbito nacional, un éxito de un equipo deportivo local, un descubrimiento importante en el campo de la biotecnología o los últimos datos sobre la evolución del empleo? El director de una publicación que pretende ser "de calidad", ¿debe elegir teniendo en cuenta las demandas implícitas del público o la relevancia de las noticias?

Tampoco las definiciones clásicas de calidad nos permiten determinar si cualquier modelo informativo o de entretenimiento puede ser considerado "de calidad". ¿Puede ser "de calidad" una revista del corazón? En caso afirmativo, ¿cómo podemos saber que una tiene más calidad que otra del mismo género? ¿Y si se trata de una publicación o de un programa racista o pornográfico, o que fomenta el belicismo y la violencia?

Por otra parte, la dimensión de los productos informativos y de entretenimiento determina sus recursos disponibles. De ordinario, los diarios nacionales cuentan con mayor número de redactores que los diarios regionales y locales; tienen más corresponsales en el extranjero; reciben más servicios de agencias de noticias y colaboraciones; y, en general, tienen más fuentes de información y mayor capacidad de analizar las demandas de sus lectores. Un fenómeno análogo sucede en los demás medios de comunicación. ¿Quiere esto decir que los diarios, revistas, publicaciones gratuitas, agencias, emisoras de radio y canales de televisión de ámbito local y regional no pueden ser de calidad, o tienen menos calidad que los grandes medios nacionales e internacionales?

La dificultad de encontrar respuestas precisas a estas preguntas explica por qué interesa tanto aclarar qué es calidad en los productos y servicios de información y entretenimiento. Si la calidad es el principal requisito para el éxito duradero de una compañía, parece oportuno plantear cómo se consigue; pero, como afirma Trulock, antes hay que saber qué es^[4].

Para iniciar nuestro análisis, podemos emplear una noción imprecisa del concepto de calidad que incluya, de momento, dos ideas: a) calidad supone destinar la mayor cantidad de recursos disponibles a conseguir la mejor elaboración posible de los productos de información y entretenimiento; b) requiere, además, el esfuerzo por reflejar la actualidad o el mundo imaginado con respeto a la realidad de las cosas y con la máxima profundidad.

No parece suscitar polémica la idea de que la calidad sea un concepto comparativo: un producto es "de calidad" porque supera a sus competidores en varios aspectos valorados por el público (rigor, originalidad, amenidad, profundidad, presentación, etc.). Si un competidor mejorase en alguno de esos aspectos elevaría las expectativas de los clientes; de este modo, el producto que al principio considerábamos "de calidad" habría dejado de tenerla.

Si la calidad es comparativa y en cada mercado abierto a la competencia surgen casi continuamente nuevas iniciativas, resulta patente que la calidad requiere una actitud de innovación permanente. Además, salvo casos excepcionales, una empresa no podrá ser mejor que las demás en todo, por lo que deberá elegir su campo de excelencia: ese terreno en el que ningún competidor será capaz de alcanzar un nivel tan alto de satisfacción del público.

La apuesta por la calidad implica una cierta renuncia a lograr la máxima rentabilidad a corto plazo. Esta idea se comprende bien cuando la formulamos de modo negativo y la ilustramos con un ejemplo: ¿Cómo podría el *National Geographic* aumentar su rentabilidad de modo inmediato? Bastaría con que redujera de modo significativo el número de fotos que realiza para elaborar cada número para que ahorrara cada año millones de dólares sin que se produjera ninguna incidencia a corto plazo en la cifra de ingresos^[5].

De modo análogo, podría disminuir el número de corresponsales de la *CNN* o de *El País*, o la calidad del papel de la revista *Hola*, o el número de dibujantes que supervisan los detalles de las películas de animación de *Disney*, o el tamaño de las redacciones del *Frankfurter Allgemeine Zeitung* o del *Yomiuri Shimbun*; todas esas decisiones supondrían reducciones inmediatas y cuantiosas de gastos y, en un primer momento, apenas afectarían al volumen de ingresos.

Sin embargo, es precisamente la inversión en calidad, la renuncia a maximizar los beneficios a corto plazo, lo que hace fuertes a esos medios, lo que les proporciona prestigio y constituye su principal barrera de entrada frente a posibles competidores. Curiosamente, la alta rentabilidad de los medios que acabamos de citar proviene, en parte, de que, en su momento, fueron capaces de

renunciar a resultados más atractivos.

Para seguir avanzando en la delimitación conceptual, debemos abordar una primera cuestión controvertida: se trata de dilucidar si la calidad guarda una relación directamente proporcional a la aceptación o al grado de satisfacción de los clientes, hipótesis aceptada pacíficamente en otros sectores comerciales. En la industria de la comunicación, sin embargo, algunos hechos parecen contradecir tal punto de partida.

Por ejemplo, de los 14 millones de ejemplares difundidos diariamente por la prensa londinense, menos de una cuarta parte corresponde a los denominados "diarios de calidad" (*The Times*, *The Guardian*, *The Daily Telegraph*, *The Independent* y *The Financial Times*) y más del 75% a los periódicos sensacionalistas, encabezados por *The Sun* y *The Daily Mirror*^[6]. *The Sun*, con un contenido basado en las tres "eses" clásicas de los tabloides británicos -sangre, sexo y sensacionalismo-, vende más ejemplares que todos los diarios de calidad juntos.

Examinemos entonces la hipótesis opuesta. El enunciado podría ser el siguiente: "los medios de comunicación 'de calidad' siempre serán minoritarios; si su contenido es predominantemente informativo, la calidad implica reflejar la realidad más relevante, relatada con profundidad y riqueza de matices, lo que se opone al deseo mayoritario de conocer sólo los acontecimientos más inusuales y de modo simplificado; un fenómeno análogo sucede si se trata de medios de entretenimiento, puesto que las demandas mayoritarias reclaman mensajes de fácil comprensión e historias que apelen a los instintos humanos más básicos".

Tampoco esta hipótesis parece aceptable. En primer término, la supuesta incompatibilidad entre calidad y alto nivel de consumo se basa en una concepción antropológica pesimista, poco compatible con los proyectos y aspiraciones que percibimos en muchos de nuestros conciudadanos; en segundo lugar, al menos en algunos modelos temáticos, la calidad -entendida de la forma imprecisa que aún estamos utilizando- es requisito de supervivencia e implica consumo a gran escala.

Por ejemplo, la razón por la que *The Wall Street Journal*, *The Financial Times*, *Nihon Keizai Shimbun*, *The Economist* y las agencias *Reuters* y *Bloomberg* dominan el flujo de información económico-financiera y consiguen muchos clientes en todo el mundo radica en la precisión, contextualización y rapidez de los mensajes que transmiten.

Si recapitulamos las consideraciones anteriores acerca de la relación entre calidad y satisfacción de los clientes podemos llegar a las siguientes conclusiones: a) la calidad implica adecuación a demandas y necesidades del público; b) requiere invertir la mayor cantidad de recursos disponibles en la elaboración de productos y servicios; c) algunos productos informativos y de entretenimiento de calidad logran altos niveles de consumo; d) en algunos modelos temáticos parece que un alto nivel de calidad es requisito de supervivencia; e) en cambio, algunos formatos parecen incompatibles con la calidad, o al menos más apropiados para la simplificación de los mensajes.

Estudiaremos a continuación la capacidad de adaptación de las empresas de comunicación a las demandas del público que, como veremos, resulta menos automática de lo que sugiere una intuición inicial. Asimismo, procuraremos analizar los conflictos que se producen entre ese propósito de adecuación con la necesaria fidelidad a la propia línea editorial.

2. Equilibrio entre fidelidad y adaptación

Nos encontramos, en primer término, ante una situación paradójica: a diferencia de otras industrias, parece que en el sector de la comunicación no siempre se cumple la relación directa entre calidad y satisfacción de los clientes. Esta aparente contradicción puede solucionarse si no se confunde la cantidad de satisfacción de los clientes con la cantidad de clientes satisfechos.

En efecto, calidad implica alto nivel de adecuación a demandas específicas, independientemente del carácter mayoritario o minoritario de esas demandas. Por ejemplo, *La 2* es la cadena española de ámbito nacional con mayor nivel de aceptación de sus programas, aunque su audiencia sea muy inferior a *TVE 1*, *Antena 3* y *Tele 5*^[71].

Dentro de una misma cadena de televisión puede reproducirse una situación similar: algunos programas, por su excelente realización, gustan mucho a determinados espectadores; sin embargo, no alcanzan grandes audiencias porque sus contenidos son de carácter minoritario. Por ejemplo, en *Canal +*, los informativos, la retransmisión de partidos de baloncesto de la *NBA* y de partidos de fútbol de la segunda división obtienen un índice de aceptación muy superior a las películas emitidas por ese canal de pago; sin embargo, las películas constituyen una de las principales razones para suscribirse y también son -junto con algunos partidos de fútbol- los programas de mayor audiencia^[81].

Otro malentendido frecuente -que dificulta comprender el concepto de calidad- consiste en pensar que las empresas de comunicación procuran que sus mensajes informativos y de ficción se adecúen al máximo a las demandas del público. Sobre esta premisa, y tras analizar los contenidos de algunos medios, se concluye que el público no tiene "buen gusto" y que, por lo tanto, calidad y aceptación no se exigen; es más, en ocasiones, se contraponen.

La realidad, en cambio, es bien distinta: las empresas no buscan la máxima adecuación a las demandas del público, sino la adecuación más rentable, es decir, la mejor relación entre inversión en calidad e ingresos previsible.

Con frecuencia, un incremento de calidad supone un aumento de gastos superior al crecimiento de ingresos que proporcionaría. Por ejemplo, así sucede de ordinario con los programas de ficción para televisión: la emisión de un telefilme o de un capítulo de una serie de producción ajena cuesta menos de la mitad que una película de estreno reciente; por ese motivo, una cadena puede preferir el primer tipo de programas, aunque su audiencia -y, por consiguiente, sus ingresos publicitarios- sea un 20% inferior que si se programase una película de estreno.

De hecho, cualquier empresa, más que buscar la "máxima calidad", pretende ofrecer una "calidad razonable", que el público está dispuesto a pagar: las escuelas y universidades no invierten recursos sin límite para proporcionar la mejor enseñanza; ni las empresas fabrican los mejores automóviles posibles, o los ordenadores de mayores prestaciones sino aquellos cuyo precio permita una demanda alta y -si tienen ánimo de lucro- una rentabilidad adecuada.

Otra de las dificultades para que algunas empresas de comunicación proporcionen productos y servicios de calidad proviene de su escasa especialización: no resulta fácil atraer la atención de un público heterogéneo y disperso geográficamente y, al mismo tiempo, lograr un alto nivel de adecuación a las demandas del público.

En esta situación se encuentran los canales de televisión generalistas: su programación en horas de máxima audiencia debe adecuarse a las preferencias del público con menores pretensiones culturales; aunque esos contenidos no son muy atractivos para buena parte de la audiencia, poseen

la virtualidad de no disuadir del consumo a casi nadie, porque la disponibilidad de canales especializados es muy limitada, y pocas personas están suficientemente insatisfechas con la oferta como para apagar el televisor; en cambio, programas con más exigencias intelectuales ocasionan un efecto de rechazo en el público de menor formación cultural^[9].

En el verano de 1996, se produjo en Estados Unidos un caso de particular interés, porque muestra el efecto de la búsqueda de máxima audiencia al que nos estamos refiriendo. La cadena *NBC* había adquirido los derechos televisivos de los Juegos Olímpicos de Atlanta por 900 millones de dólares, y de las tres olimpiadas siguientes por otros 2.700 millones de dólares. Los Juegos Olímpicos de 1992, celebrados en Barcelona, habían alcanzado niveles de audiencia aceptables, pero la audiencia continuaba siendo predominantemente masculina.

La *NBC* estudió la fórmula para obtener la máxima rentabilidad de los derechos de emisión de una Olimpiada que sería contemplada por 3.500 millones de telespectadores, es decir, casi dos tercios de la humanidad. La estrategia se basó en cuatro pilares: a) emitir en las horas de máxima audiencia los acontecimientos de mayor interés, aunque algunos hubiesen tenido lugar en otro momento del día; de este modo, a partir de las siete de la tarde, se mezclaban retransmisiones en directo y en diferido sin que éstas se identificaran claramente como tales; b) la cobertura de los juegos se reducía casi exclusivamente a las hazañas de los héroes olímpicos americanos; c) se emitieron predominantemente deportes con capacidad de atraer a la audiencia femenina (como gimnasia rítmica y natación sincronizada) en perjuicio de deportes olímpicos más tradicionales; y d) se eligió una estructura narrativa propia de géneros de ficción: se presentaba a los atletas desde su infancia, las dificultades que habían debido afrontar, los padecimientos de sus familias... y se concedía menos atención a la propia realidad deportiva que estaba teniendo lugar.

El efecto inmediato de la estrategia de programación de la *NBC* fue muy positivo, porque al público interesado en los juegos (que iba a seguirlos por televisión con independencia del modo de retransmitir esas competiciones deportivas), se unieron otros espectadores: la cadena norteamericana obtuvo los *ratings* más altos en la historia de la cobertura de las olimpiadas en Estados Unidos; el número de mujeres que siguieron los juegos fue muy superior a las olimpiadas anteriores; y la *NBC* consiguió un éxito económico sin precedentes.

Sin embargo, el efecto no deseado -difícil de cuantificar en la cuenta de resultados- fue el malestar causado entre la numerosa audiencia habitualmente interesada en los deportes olímpicos. En un durísimo editorial, *The New York Times* se hacía eco de ese descontento:

La *NBC* ha presentado la cobertura de los juegos en *prime time* como si se tratara de dramas de suspense que tienen lugar frente a los ojos de los espectadores. Los presentadores nunca indican si la acción tiene lugar en directo o en diferido; contienen la respiración cuando están narrando acontecimientos que han ocurrido varias horas antes (...) La *NBC* ha usado perversamente la tecnología para crear una zona de tiempo ficticio (...) La *NBC* ha llegado más allá que cualquiera de sus competidores al ignorar la existencia de los atletas del resto del mundo (...) Llamar la atención de las mujeres no requiere presentar la vida de cada atleta con tonos ámbar y música melodiosa...^[10].

En buena medida, los problemas de falta de adecuación entre mensajes emitidos y demandas de los clientes -como el caso de la cobertura informativa de las olimpiadas de 1996 por parte de la *NBC*- corresponden a situaciones de escasez de ofertas. Uno de los efectos más destacados de las nuevas tecnologías consiste precisamente en la posibilidad de multiplicar las ofertas. Se habla así de la transición de la era del *broadcasting* al *narrowcasting*; y del predominio

de los productos especializados, que gustan mucho a pocos, frente a los generalistas, que gustan poco a muchos.

La multiplicación de canales de distinto contenido, ámbito geográfico y modo de financiación; la proliferación de medios impresos de variados formatos y periodicidades; el desarrollo de nuevas fórmulas radiofónicas y la consolidación de servicios *on line* están exigiendo a los proveedores de contenidos una mayor adecuación a las demandas del público. El menú del día atrae cada vez a menos comensales, porque éstos han descubierto la ventaja de comer "a la carta".

Si la tecnología permite mayores cotas de adecuación a las preferencias del público, para las empresas adquiere particular interés resolver una cuestión de fondo: ¿pretenden adaptarse de modo absoluto a las demandas de los clientes, o, por el contrario, existen unos principios editoriales irrenunciables, unas señas de identidad que se anteponen a lo que el público reclama en cada momento? La respuesta a esta interrogación la obtenemos al analizar los dos extremos posibles: excesivo inmovilismo y excesiva adaptación.

El inconveniente del exceso de inmovilismo parece evidente: las empresas que no modifican sus ofertas no pueden evitar su declive, porque los competidores mejoran la calidad de sus productos y servicios, y porque los mercados experimentan cambios sociales, culturales, demográficos, políticos y económicos.

La trayectoria de los diarios españoles durante las últimas décadas proporciona un ejemplo significativo de este problema. En los países desarrollados, el sector de la prensa diaria se caracteriza por la estabilidad del consumo: salvo excepciones, las oscilaciones en las ventas son escasas y los diarios asentados en sus respectivos mercados son difíciles de desbancar; a las habituales barreras de entrada de otras industrias, se añade la estrecha vinculación afectiva entre los diarios y sus lectores.

La prensa preserva la identidad cultural, refleja la vida de las personas y actúa como instrumento de cohesión social. Con frecuencia, los ciudadanos perciben en las empresas de prensa un propósito de servicio que va más allá de su ánimo de lucro. Así se fragua la peculiar relación entre un título y sus lectores más fieles; en términos prácticos, esa relación se traduce en una determinación de compra, que no es revisada por agresivas estrategias de precios o por campañas publicitarias que puedan emprender los competidores.

Sólo cambios bruscos en el mercado -como la transformación del régimen político español entre 1975 y 1977- pueden alterar de modo generalizado el *status quo* de la industria periodística. En 1975, concluyó un periodo de casi cuarenta años sin libertad de prensa. Hasta entonces, la información política de los diarios era poco interesante: no estaba permitida la crítica, los contenidos eran demasiado predecibles y los ciudadanos apenas se interesaban por los avatares políticos.

Tras el fallecimiento del general Franco, la capacidad crítica de los periódicos y la transición hacia el régimen democrático atrajeron la atención de los ciudadanos. Entre 1977 y 1980 surgieron muchos nuevos diarios, que pretendían ser los portavoces de los nuevos aires de libertad del país [\[11\]](#); además, esas nuevas publicaciones no estaban marcadas por la sumisión a las reglas del juego del régimen de Franco, lo que tal vez podría permitirles desbancar a los diarios que hasta entonces habían dominado el panorama periodístico español.

Buena parte de los "viejos diarios" que alcanzaban las mayores cuotas de mercado emprendieron

una transición en sus contenidos similar a la que estaban experimentando sus lectores en los ámbitos político y social. Esos diarios consiguieron mantener su posición de liderazgo en sus respectivas zonas de difusión.

Otros periódicos, en cambio, continuaron defendiendo un modelo político y social cada vez más minoritario. El inmovilismo de esos títulos -que, en muchos casos dominaban sus respectivos mercados- causaba una permanente disminución del número de lectores, hasta el cierre de esas publicaciones.

Durante los años de la transición política española, el País Vasco constituyó un interesante laboratorio de la actividad política y periodística; en esa comunidad autónoma se produjeron de modo simultáneo dos casos opuestos en cuanto a la capacidad de adaptación de la prensa a los cambios sociales. En 1975, dos diarios con una difusión similar -75.000 ejemplares-, fundados ambos a comienzos de siglo, dominaban el panorama periodístico vasco: *La Gaceta del Norte* y *El Correo Español*.

El primero de estos periódicos mantuvo una línea ideológica nostálgica del pasado, combativa frente a las reivindicaciones nacionalistas de buena parte de los partidos políticos de Euskadi y en escasa sintonía con la transformación cultural, política y social de su entorno. El descenso continuado de las ventas ocasionó el cierre de *La Gaceta del Norte* en 1984.

A diferencia de su tradicional competidor, *El Correo Español* consiguió hacer un periodismo que atraía nuevos lectores a la vez que contentaba a los sectores más conservadores, que hasta entonces configuraban la mayor parte de su audiencia. Veinte años después de la muerte de Franco, la transformación pausada, sin sobresaltos, de la línea editorial de *El Correo* permitió a este diario superar la cifra de medio millón de lectores diarios y convertirse en el "buque insignia" de uno de los grandes grupos de comunicación de España^[12].

Durante los años de la transición política española, mientras algunos diarios desaparecían por exceso de inmovilismo, surgían semanarios que pretendían aprovechar la avidez de información política del país. Tras *Cambio 16* aparecieron otras revistas de formato y contenido similar^[13], como *Tiempo*, *Epoca* o *Tribuna*. Los cuatro semanarios pretendían adaptar al mercado español la fórmula desarrollada con tanto éxito por las revistas norteamericanas *Time* y *Newsweek*.

Pero el incremento progresivo de la competencia y el afán por vencer en la batalla por alcanzar las mayores cifras de ventas, en la que participaban los cuatro *newsmagazines* españoles, acabó por desvirtuar la fórmula informativa inicial: en mayor o menor medida, las cuatro publicaciones supeditaron cualquier decisión editorial y comercial al incremento de difusión inmediato. De ese modo, los semanarios iniciaron una estrategia permanente de promociones, invirtieron pocos recursos en mejorar la calidad de sus contenidos, aumentaron su grado de sensacionalismo y perdieron credibilidad. Su deseo de adecuarse a las demandas inmediatas de los posibles lectores les hizo perder sus señas de identidad y, a medio plazo, impidió la consolidación de un género informativo de indudable éxito e influencia en muchos países.

Frente a la pérdida progresiva de identidad de los semanarios de noticias españoles, *Der Spiegel*, el *newsmagazine* de mayor difusión de Europa, ha construido su éxito periodístico y comercial sobre la base de una sólida personalidad propia. En un mercado periodístico dominado por diarios dóciles o, al menos, bastante indulgentes con el poder político, el semanario publicado en Hamburgo se ha convertido -durante sus primeros cincuenta años de vida- en la conciencia crítica del Gobierno y

del *establishment* germano.

Esa estrategia ha causado también evidentes dificultades a *Der Spiegel*. Por ejemplo, cuando el semanario alemán cumplía medio siglo de vida, *The Economist* hacía notar que el canciller Kohl no había concedido ninguna entrevista a *Der Spiegel* durante sus 14 años de mandato, no pronunciaba en público el nombre de la revista, e impedía que sus reporteros viajasen, junto a otros periodistas, en el avión oficial del canciller^[14]. Sin embargo, el efecto no deseado de esas decisiones es acentuar la imagen de inconformismo, atrevimiento e independencia que caracteriza a *Der Spiegel*.

Ese semanario alemán no es propiedad de ningún gran grupo de comunicación y, por tanto, carece de las economías de escala de otras compañías competidoras. Sin embargo, desde la aparición de su primer número a comienzos de 1946, ha hecho frente a más de cincuenta intentos de imitar su modelo periodístico. Hasta 1993, con el lanzamiento exitoso de *Focus* por el grupo Bauer, *Der Spiegel* ha mantenido una situación de cuasi-monopolio en el mercado alemán de los semanarios de noticias.

Los ejemplos que se acaban de citar muestran que la calidad requiere un alto grado de adecuación a las demandas del público que, a su vez, sea compatible con el mantenimiento de una personalidad definida. Sin embargo, aún no se han abordado a fondo cuestiones planteadas pero aún no resueltas: ¿Son preferibles los cambios lentos o rápidos, para adecuarse a las demandas de los clientes? ¿Cómo se descubren esas demandas implícitas o, si se quiere, hasta qué punto es relevante la intuición de quien elabora la información para captar lo que los clientes necesitan?

En las páginas siguientes se proporcionarán algunas claves para responder a esas cuestiones. También se explicarán qué otros aspectos -además del equilibrio entre fidelidad y adaptación- caracterizan a las empresas de comunicación que alcanzan un alto nivel de calidad.

3. *Notas de calidad en las empresas de comunicación*

El grado de calidad de un producto o servicio informativo depende de elementos objetivos y subjetivos. Los primeros son fáciles de cuantificar y comparar: materias primas empleadas, porcentaje de unidades defectuosas, servicio post-venta, rapidez y efectividad de la distribución, disponibilidad de tecnología avanzada, adecuación a demandas explicitadas por los clientes, etc.

Por ejemplo, se puede medir y comparar la calidad tecnológica o física de varios productos: para ese fin se emplean medidas de distancia, peso, tiempo, duración... También se pueden cuantificar otros aspectos materiales de la calidad: comportamientos del producto (roturas o envejecimientos prematuros por cada unidad de tiempo); errores y fracasos de fabricación (porcentaje de unidades defectuosas); errores y fracasos de los procesos (porcentaje de errores en suministros o en facturación); reacciones explícitas de los consumidores (felicitaciones y muestras de apoyo, quejas y cancelaciones de compras vinculadas a la falta de calidad); inversión de personas en la elaboración del producto (horas de trabajo por cada página publicada o por cada hora de emisión).

Sin embargo, en los negocios, como en la política, en las relaciones sociales y de amistad y en las demás actividades humanas que se refieren a decisiones prudentiales^[15], los elementos subjetivos adquieren una importancia capital. En esos distintos ámbitos, tan importantes son las cosas en sí, como el modo en que éstas son percibidas por las personas.

Por consiguiente, a los "elementos objetivos" de la calidad, se pueden añadir otros, más difícilmente mensurables, que hacen referencia a la calidad "percibida por los clientes": imagen o

prestigio de la compañía; valores asociados a sus productos; coherencia, personalidad, estilo propio; presentación externa (*packaging*); características cuantitativas y cualitativas de los consumidores del producto, etc.

El análisis de los elementos objetivos y subjetivos permite descubrir los motivos o criterios de compra de los clientes. De este modo, se pueden evitar algunos de los fallos más habituales en los intentos de incrementar la calidad de productos y servicios, que son los siguientes:

- a) Una empresa consigue ser la mejor en algo que no tiene valor para los clientes.
- b) Se realiza una excesiva inversión en calidad: los clientes prefieren productos de menor calidad a más bajo precio.
- c) Se comunica de modo poco efectivo el valor del producto para los clientes, porque se destacan los aspectos menos relevantes o atractivos.
- d) No se percibe la segmentación del mercado y, como consecuencia, falta flexibilidad en la oferta.
- e) Se limitan las posibilidades de mejora al producto, lo que puede provocar que algunos competidores sean líderes en otros aspectos: imagen, aspecto externo, etc.

En las empresas de comunicación, la identificación de los criterios de compra presenta dificultades evidentes: no resulta posible que los lectores indiquen qué portada de una publicación les parecerá más atractiva al día siguiente, qué tratamiento informativo de la actualidad les parecerá más acertado, qué película elegirán entre la creciente oferta que reciben a través de los canales de televisión.

Estas dificultades no invalidan la posibilidad de conocer mejor -a través de análisis del comportamiento de los consumidores, encuestas y estudios cualitativos- las necesidades y demandas de información y entretenimiento de los ciudadanos; sólo indican que ese conocimiento será siempre parcial y que estará mediatizado por el diferente prestigio social de determinados contenidos y hábitos sociales.

Así se pone de manifiesto en los análisis periódicos que realiza *Sogecable* -la compañía propietaria de *Canal Plus*- que es la empresa de comunicación española que destina más recursos al análisis cuantitativo de su mercado. Con frecuencia, en los estudios sobre perfil de abonados y sobre intención de suscripción a Canal Plus, los entrevistados citan como motivo de abonarse al canal de pago el deseo de mejorar o incrementar la oferta televisiva de sus hijos; sin embargo, los datos de consumo contradicen esa afirmación, con la que, en bastantes casos, justifican o esconden su propio deseo de suscribirse^[16].

La información sobre los motivos de compra se completa con la valoración del incremento del coste de calidad de un aspecto particular reclamado por los clientes; como veremos más adelante, la empresa puede decidir la introducción de esa mejora por varios motivos: a) su coste es inferior al previsible incremento de ingresos que origina; b) representa un incremento del prestigio y, por tanto, fortalece la posición de un producto en su mercado; c) impide un descenso de ingresos, por ejemplo, porque contrarresta la acción de un competidor.

En efecto, algunas decisiones vinculadas a la mejora de la calidad ocasionan un incremento inmediato de ventas, como la emisión de una película muy popular o la contratación de los

derechos exclusivos de un acontecimiento deportivo; en cambio, sólo a largo plazo se pueden detectar las ventajas de otras decisiones como la contratación de un columnista de prestigio, la ampliación de la red de corresponsales en el extranjero o la suscripción a los servicios de una nueva agencia de noticias.

La búsqueda de la calidad implica un ejercicio de equilibrio en varios frentes: como hemos señalado, la calidad exige, en primer término, encontrar un punto medio entre la fidelidad a las señas de identidad del medio de comunicación y la capacidad de adaptación a las demandas del público. Un segundo equilibrio -próximo al anterior- consiste en añadir a la información obtenida del público (a través de encuestas, *focus groups* o cualquier otro procedimiento) las demandas implícitas intuitas por los directivos. Otro ámbito de equilibrio pone en relación la calidad con su coste. En una primera aproximación, se podría afirmar que se trata de proporcionar la máxima calidad que pueda pagar el cliente, ya sea de modo directo (compra de publicaciones, suscripción a canales, etc.) o indirecto (publicidad facturada).

Pero ese mismo equilibrio entre calidad y su coste es matizado por otro binomio aparentemente excluyente: la necesidad de lograr beneficios a corto plazo y, a la vez, de garantizar la permanencia de la empresa en su mercado; las historias de las empresas de comunicación de mayor prestigio sugieren que los conflictos entre rentabilidad y seguridad deben resolverse preferentemente a favor del segundo valor.

No es casual que muchas de las empresas de comunicación que proporcionan contenidos de mayor calidad y ganan más dinero pertenezcan a sociedades sin ánimo de lucro o, al menos, en su cultura directiva el lucro no constituya un factor dominante^[17]. La falta de presión para lograr más beneficios ha permitido a estas compañías invertir en calidad un poco más que sus competidores; de este modo, han alcanzado prestigio y se han ganado la confianza del público.

Al estudiar empresas de comunicación que, durante periodos estables, superan a sus competidores en indicadores de calidad -satisfacción de los clientes, prestigio, grado de fidelidad de espectadores, lectores o suscriptores, etc.- se detectan algunos puntos comunes: acertado equilibrio entre seguridad y rentabilidad, énfasis en los resultados y en la planificación a largo plazo, e inversión prioritaria en personas con talento y con capacidad de liderazgo.

Tales estrategias afectan al tipo de productos y servicios que suministran las empresas de comunicación: cuando una compañía se empeña en contar con los mejores profesionales, con el fin de asegurar una buena posición en el mercado, esa determinación, a su vez, implica desechar la improvisación, establecer filtros de calidad, y no admitir errores y rutinas empobrecedoras en el trabajo. Las anteriores consideraciones nos permiten concluir con un "Decálogo de notas de calidad", o de efectos de la búsqueda de calidad en las empresas de comunicación.

1. Exclusividad o inimitabilidad. El modo más fácil de conseguirla es el monopolio legal, como ha sucedido en Europa con las cadenas de radio y televisión durante más de tres décadas. En cambio, en situaciones de libre mercado, la inimitabilidad está vinculada a una constante inversión en el producto, excelente conocimiento de los consumidores, actitud de aprendizaje continuo en el trabajo^[18], y búsqueda de procedimientos industriales y comerciales que no puedan copiar otras compañías, porque lo impiden su estructura interna o sus circunstancias competitivas.

2. Adecuación a necesidades humanas que poseen un cierto grado de permanencia. Este aspecto, que completa la anterior nota de calidad, disuade de realizar inversiones costosas para satisfacer demandas ocasionales, efímeras, completamente artificiales o que lesionan gravemente la dignidad

humana. Así se explica que existan muchos más ejemplos de liderazgo duradero en revistas de información general, publicaciones y servicios electrónicos de información económico-financiera, diarios locales y productoras, que en medios que se basan en contenidos violentos, racistas o eróticos.

Al menos tres causas explican que este último tipo de medios no suelen retener durante mucho tiempo una alta cuota de mercado: los productos son fácilmente imitables, su contenido carece de la capacidad de mantener durante periodos prolongados la atención del público; por último existen graves dificultades para motivar a los empleados^[19]. [EI1]

3. Identidad propia, bien definida y suficientemente diferenciada. Sólo de ese modo se puede lograr una vinculación duradera entre un medio de comunicación y sus destinatarios. Para conseguir ese objetivo, cada vez más empresas se preocupan de que se escriba su historia, para poder contar sus claves de éxito, sus señas de identidad, a sus empleados y a sus lectores, oyentes y espectadores.

4. Precisión, veracidad y coherencia interna de las partes o secciones del producto. Los medios informativos se consumen prioritariamente porque son fiables. Esa fiabilidad se consigue con modos de trabajo clásicos del periodismo de calidad: contrastando la información, utilizando la documentación más completa posible, esquivando las fuentes de dudosa credibilidad; evitando utilizar un medio de comunicación para defender los intereses de la propia empresa; rectificando los errores cometidos. La veracidad supone también comprender que la neutralidad -es decir, presentar opiniones contrapuestas para que el público elija lo que le parezca más correcto- sólo es posible en determinadas circunstancias: cuando el destinatario de los mensajes previsiblemente conoce el contexto de la información con suficiente profundidad y cuando el tema tratado no exige que el medio de comunicación tome partido.

5. Amabilidad del contenido. El modo de contar las historias reales (periodísticas) o ficticias (géneros de entretenimiento) debe captar y mantener el interés del público.

6. Originalidad, imaginación, creatividad: son formas de incrementar la amabilidad, de evitar el cansancio que proporciona la repetición de los temas y del modo de tratarlos. Por ejemplo, después de más de 350 años de actividad periodística, ante una convocatoria electoral, sólo unos pocos medios de comunicación cubren las campañas de modo innovador en vez de convertirse en altavoces que repiten de modo mecánico los mensajes de los líderes de los partidos.

7. Actualidad y cercanía temporal o emocional de los hechos que se narran con el destinatario de los mensajes. Estas exigencias de la calidad están favoreciendo el localismo, las historias de interés humano y la información en tiempo real.

8. Comprensibilidad, facilidad para entender el mensaje. Sólo se cuenta bien lo que se conoce bien: la mayor parte de las informaciones difíciles de entender corresponden a realidades deficientemente comprendidas por quien las cuenta o a historias de ficción que no están suficientemente elaboradas. La comprensibilidad exige conocimiento de la realidad y adecuación al universo cultural del público.

9. Presentación adecuada, aspecto agradable e imagen armoniosa. La percepción de esta necesidad por parte de las empresas explica el creciente interés por el diseño y la tipografía, el auge de los infográficos, fotografías e ilustraciones y, en general, el desarrollo del periodismo gráfico en los países con una industria periodística de vanguardia^[20].

10. Si se trata de un producto, soporte físico agradable y consistente.

Este Decálogo de la Calidad constituye un instrumento de análisis para las empresas, que pueden comparar el grado de excelencia logrado frente a sus competidores en cada uno de los puntos citados. Las empresas de calidad obtienen una puntuación media superior a las demás compañías de su entorno. Además, algunas organizaciones -sólo un pequeño grupo- obtienen una puntuación alta en todas las notas: casi siempre se trata de compañías que desarrollan sistemas de gestión de la calidad total. Más adelante se explicarán las características de ese concepto aplicado a la dirección de empresas de comunicación; pero antes analizaremos los sistemas de control de calidad, que constituyen un paso previo a la gestión de la calidad total.

4. *Sistemas de control de calidad*

Los sistemas de control de calidad más antiguos de los que tenemos noticia datan del siglo XVI antes de Cristo: se refieren a la China autocrática, en la que se promulgaban leyes y decretos que prohibían vender en el mercado productos de calidad inferior a lo estipulado en los estándares. Durante un largo periodo, esos sistemas de control de calidad permitieron a China ser líder mundial en productos como porcelana, té, seda, papel, compases, madera e industria textil.

Desde entonces, se han realizado planes de gestión y de control de la calidad, con mayor grado de eficiencia en unos países y culturas que en otros: desde la construcción de las pirámides en Egipto o las obras públicas de la Roma imperial, al diseño de la estructura militar de la Francia napoleónica o a las fábricas de coches de Estados Unidos, Europa y Japón.

A lo largo de la historia, en épocas de escasez el énfasis se ha puesto en la producción, y en épocas de abundancia en la calidad o diferenciación de productos y servicios. En los países más desarrollados, el último periodo de escasez correspondió a los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. También la crisis energética de los años 70 originó un breve periodo de preocupación prioritaria por el ahorro y los costes.

En todo caso, desde los años 50, la búsqueda de mayor calidad constituye uno de los desafíos más interesantes para las empresas y es eje central de la investigación académica y de las enseñanzas de las escuelas de negocios. A comienzos de esa década, Juran publica el primer manual de control de calidad^[21]. Tanto él como Deming -para muchos, los padres de la gestión y control de la calidad- popularizaron con sus escritos, seminarios y conferencias los principios básicos de la gestión de la calidad.

En Japón, tras la Segunda Guerra Mundial, los sistemas de gestión y control de la calidad propuestos por W. Edwards Deming alcanzaron gran popularidad. Deming no sólo explicaba la importancia de la calidad para el éxito en los negocios: proponía, además, herramientas concretas que permitían mejoras mensurables de la calidad.

Una de las consecuencias de las propuestas de Deming fue la puesta en marcha de círculos de calidad: los empleados de las empresas se reunían en sesiones semanales para decidir cómo hacer un trabajo de mayor calidad. El primer círculo de calidad comenzó en 1962; en 1980 funcionaban más de 100.000 círculos de calidad en empresas japonesas.

Los círculos de calidad fueron importados por Estados Unidos en los años setenta y se hicieron populares en los ochenta; sin embargo, desaparecieron casi con la misma rapidez con que habían surgido. Tal vez el fracaso de los círculos de calidad en el mercado americano se debió al

modo artificial de introducirlos en las empresas. El propio Deming había denunciado que para muchos directivos de empresas "el control de calidad es algo que se puede instalar en una compañía del mismo modo que si se tratase de una alfombra nueva"^[22].

Ya entonces se intuye lo que unos años después será enseñanza central de los impulsores de la "calidad total": que el empeño por conseguir calidad debe ser un fin prioritario de los directivos, al que se deben sumar los empleados de la empresa.

Los sistemas de control de calidad tienen una utilidad limitada, porque son externos a quien debe hacer un trabajo de mayor calidad; sin embargo, permiten detectar a tiempo defectos y faltas de adecuación a los estándares establecidos. Para conseguir su máxima eficacia deben cumplir varios requisitos:

- a) se integran en una política general de calidad de la empresa, que no se limita a establecer sistemas de control;
- b) no sólo examinan el producto con los estándares establecidos o con los productos competidores, sino que analizan las posibilidades de mejorar la calidad en todo el proceso de fabricación y comercialización;
- c) en la medida de lo posible, se amplifica el ámbito del control a los suministradores y distribuidores;
- d) los sistemas de control son aceptados por las personas que realizan el trabajo que es examinado.

El control de la calidad puede realizarse antes o después de la venta. En el primer caso, las empresas analizan las demandas de calidad de los clientes y, de acuerdo con esa información, establecen estándares de calidad. De ese modo, se determinan qué contenidos, tratamiento y aspecto externo son aceptables o no por el público. Por ejemplo, uno de los motivos que explican la consolidación en el mercado español del semanario *¡Hola!* consiste en el respeto a los límites implícitamente pactados con los lectores: no desvelar la intimidad de los personajes famosos, excepto cuando ellos deseen hacerlo voluntariamente; evitar el uso del dolor ajeno como procedimiento para atraer la atención de los lectores; cumplimiento de las reglas éticas en el modo de obtener información; tono positivo, amable y respetuoso con los protagonistas de las historias, etc. Casi todos los competidores de *¡Hola!* han sido menos cuidadosos a la hora de cumplir esos pactos con los lectores que, a largo plazo, configuran la personalidad propia de una publicación.

En las empresas de comunicación, los sistemas de control post-venta más habituales son los *ombudsmen*, teléfonos de atención al cliente, cartas al director y encuestas. Estos procedimientos pretenden medir niveles de satisfacción y determinar elementos mejorables en los productos. Además, los *ombudsmen*, las líneas telefónicas para quejas y sugerencias, y las cartas al director fomentan una mayor vinculación del público con los medios de comunicación.

Los sistemas de control de calidad se han homogeneizado en las últimas décadas como consecuencia de la aparición de estándares internacionales; estos procedimientos de análisis y control de la calidad han sido impulsados por los gobiernos de los países más desarrollados, con el fin de favorecer el comercio internacional y proteger los derechos de los consumidores.

En 1987 la International Standards Organisation aprobó el primer estándar internacional de calidad, denominado ISO 9000: se trata de un sistema de control aceptado y empleado en todos los países

industrializados; su planteamiento se basa en que la satisfacción del cliente se consigue evitando errores en todas las fases de la cadena de producción y distribución de los productos o servicios^[23]. Las compañías que cumplen los requisitos establecidos obtienen el certificado ISO 9000.

En 1994 cambiaron las condiciones para poder recibir esa acreditación: disminuyó el número de estipulaciones y normativas burocráticas y se puso más énfasis en el análisis de la cultura flexible e innovadora de las organizaciones. A pesar de esa modificación, muy pocas empresas de comunicación poseen el ISO 9000.

También el establecimiento de premios internacionales ha popularizado la importancia de la calidad y de los sistemas de control y planificación. A los dos premios clásicos sobre calidad -el *Malcom Baldrige Award* en Estados Unidos y el *Deming Prize* en Japón- se ha añadido en 1991 el *European Quality Award*.

Tanto esos premios como los estándares nacionales e internacionales subrayan la necesidad de cuantificar los objetivos de calidad. Por ejemplo, se puede fijar como meta que en un año todos los empleados dediquen un 5% de su tiempo de trabajo a planes de formación personal; o que el público descontento con la programación de una emisora de radio o una cadena de televisión se reduzca en una cantidad determinada; o que disminuya el número de errores y defectos de una publicación (fallos en la impresión, errores en las informaciones, retrasos en la llegada a los puntos de venta, etc.).

Por tanto, los sistemas de control de calidad permiten descubrir fallos o campos de mejora; a continuación, se identifican las causas de los errores y se calcula el coste del perfeccionamiento de los productos o servicios. Estos sistemas de control se integran en los planes de calidad de las empresas: su diseño y ejecución está en función de las estrategias corporativas. En concreto, las compañías elaboran -no siempre de modo consciente- una secuencia cronológica para conseguir calidad y diferenciación de los competidores. Ese itinerario se puede resumir en ocho pasos^[24]:

- a) determinar quiénes son los compradores y consumidores potenciales;
- b) comprender y cuantificar los criterios en los que se basan las decisiones de compra o suscripción;
- c) analizar las posibilidades de la empresa de conseguir liderazgo o cierta "inimitabilidad" en uno o varios de los aspectos más valorados por los compradores;
- d) medir el coste de la posible diferenciación o incremento de la calidad;
- e) elegir la estrategia de diferenciación más adecuada, es decir, la mejor relación entre calidad para el comprador frente a coste para la empresa;
- f) analizar la posibilidad de mantener a largo plazo la ventaja proporcionada por la estrategia de diferenciación elegida;
- g) reducir el coste de las actividades que no afectan a la estrategia de diferenciación y calidad elegida.

Una empresa puede explotar comercialmente un rasgo de calidad en el que sobresale. Por ejemplo, durante varias décadas, la industria automovilística japonesa ha conseguido que sus productos

fueran percibidos como "de mayor calidad que los de Estados Unidos" en el propio mercado americano. Los fabricantes japoneses han vendido bien su principal ventaja competitiva (menor necesidad de reparaciones), aunque en otros indicadores de calidad fueran superados por los americanos (como seguridad o resistencia a la corrosión). Resulta significativo que las campañas publicitarias de Toyota o Nissan se hayan centrado en las características de sus vehículos y las de General Motors, Ford y Crysler se hayan basado en aspectos más emocionales, como el propio americanismo.

En el ámbito de la comunicación son también numerosos los ejemplos de empresas que aprovechan un rasgo distintivo frente a competidores mejor situados en el mercado. Por ejemplo, cuando en 1989 apareció el diario *El Mundo*, sus desventajas competitivas con los demás diarios de Madrid - y, sobre todo, con *El País* y *ABC*- eran evidentes: disponía de menos recursos económicos; su redacción era más reducida e inexperta; carecía de una rotativa propia, lo que presentaba problemas con la hora de cierre; y, para sobrevivir, estaba obligado a atraer lectores que, hasta entonces, parecían bastante satisfechos con los demás periódicos presentes en el mercado.

En vez de hacer frente a todas esas debilidades -estrategia que habría resultado excesivamente costosa-, *El Mundo* elaboró un plan para atraer lectores jóvenes y críticos con el *establishment* político^[25]: dedicó especial atención a los casos de corrupción política; redujo el número de noticias, con el fin de centrar el interés en las claves políticas, económicas y culturales del día; fue especialmente atrevido en el análisis de los acontecimientos y en la crítica al gobierno socialista; fue innovador en aspectos visuales como la introducción de infográficos, y con la aportación de un nuevo concepto del diseño y de la fotografía.

Estos aspectos permitieron que *El Mundo* -a pesar de sus carencias informativas- protagonizara uno de los lanzamientos de mayor éxito en el mercado español de la prensa diaria de las últimas décadas: a los cinco años de su nacimiento se había convertido en el tercer diario español de mayor difusión, con 280.000 compradores diarios.

La estrategia de aprovechar un elemento diferencial o una gama reducida de ventajas cualitativas es muy apropiada para entrar en un nuevo mercado, o cuando se dispone de menos recursos que los competidores. Pero para que un producto sea -hasta cierto punto- "imbatible", tiene que intentar construir el mayor número posible de "barreras de calidad". Es decir, en cada momento de la vida de un producto informativo o de entretenimiento existe una "calidad accesible"; o, expresado de otro modo, hay un nivel de calidad propio de cada fase de implantación de un producto en su mercado.

Esta misma idea -aplicada a los diarios- la intuyó hace más de un siglo Julius Chambers, cuando era director del *New York World*. Para Chambers, el éxito a largo plazo de un periódico dependía de su fiabilidad, y ésta de la veracidad de la publicación: "los periódicos norteamericanos de hoy son producto de cincuenta años de experimentos y observación. En todos los casos, los periódicos norteamericanos de éxito se han construido sobre el 'sensacionalismo', pero una vez conseguido se han dado cuenta de que las únicas bases del éxito duradero son la verdad y la exactitud absolutas"^[26].

La búsqueda de "calidad total" -o de la máxima calidad posible en cada etapa de la vida de un producto- se ha convertido en objetivo prioritario de muchas compañías. Como trataremos de explicar, ese concepto, cuando no se invoca como mero instrumento promocional, proporciona un enfoque acertado para diseñar la estrategia de las empresas de comunicación.

5. Gestión de la calidad total

En ocasiones, se atribuye a la suerte o a la casualidad buena parte de la culpa del éxito de determinados programas o medios de comunicación: "la revista X ha progresado porque no ha habido otros editores que supiesen ver sus debilidades"; "el programa radiofónico Y ha conseguido gran audiencia porque las demás emisoras han equivocado su programación"; "la popularidad de la productora Z es consecuencia de varios golpes de suerte consecutivos"...

Al mismo tiempo que pierden valor esas tesis, se comprueba -cada vez con más evidencias empíricas- que detrás de cada éxito duradero en la industria de la comunicación existe una historia de personas con talento y determinación, empeñadas en hacer el mejor producto posible. Tal realidad está presente en todos los mercados libres, en todos los géneros de información y entretenimiento, y en productos dirigidos a cualquier edad o clase social.

Sesame Street constituye un ejemplo de particular interés. El éxito de este programa -conocido en España como Barrio Sésamo- está unido a la figura de Jon Stone. La historia de *Sesame Street* comenzó a finales de los años 60, cuando algunos directivos del *Children's Television Workshop* pidieron a Stone que escribiera el guión de un programa piloto para niños. Desde su primera emisión, realizada en 1969 en la *PBS*, *Sesame Street* alcanzó un éxito indiscutido. Las marionetas de Jim Henson y las palabras e ideas de Jon Stone cautivaron a la audiencia infantil de Estados Unidos.

Como sucede con las creaciones humanas que poseen cierto grado de genialidad, el objetivo inicial -entretener y enseñar a leer y a contar a los niños- fue superado por la realidad: el programa se convirtió en sujeto de tesis doctorales; con su doble nivel de lectura, consiguió interesar y provocar a audiencias adultas^[271]; obtuvo inesperadas fuentes de ingresos a través de libros, películas, muñecas y otras variadas formas de *merchandising*.

Jon Stone obtuvo dieciocho Emmys como director y guionista del programa. Cuando falleció, en marzo de 1997, *Sesame Street* era emitido en 39 países en la versión americana y en otros 34 países en versiones adaptadas, lo que le convertía en el programa infantil más internacional y de mayor audiencia.

Como muestra el caso de *Sesame Street*, el sometimiento del afán de lucro a otras prioridades corporativas o editoriales, parece favorecer que las empresas inviertan más recursos que sus competidores en sus productos y en la formación y motivación de las personas que los elaboran. Estos últimos aspectos son particularmente importantes, puesto que el más profundo avance en la gestión de calidad consiste en descubrir que ésta depende básicamente del empeño de las personas por hacer cada vez mejor su trabajo.

La participación de los empleados en la búsqueda de la máxima calidad posible en su compañía constituye el elemento más relevante de la "gestión de la calidad total" o *total quality management*. A diferencia de lo que a veces se ha dicho y escrito, la gestión de la calidad total no busca lograr la calidad perfecta: los objetivos de una compañía deben ser realistas, cuantificables y accesibles, y la perfección no se puede alcanzar.

La filosofía de la calidad total indica que la calidad no representa un objetivo fijo: se trata más bien de mejorar la calidad continuamente; de ese modo, se consigue la máxima calidad posible, dadas las circunstancias dinámicas de la empresa y de su entorno. Para lograr ese objetivo, es preciso que

los empleados se empeñen en hacer realidad la calidad total.

Como explican Sashkin y Kiser, "la gestión de la calidad total significa que la cultura de la organización es definida y se basa en la búsqueda constante de la satisfacción de los clientes, mediante un sistema integrado de herramientas, técnicas y entrenamiento. Esto incluye la continua mejora de los procesos organizativos, lo que a su vez permite elaborar productos y servicios de la mayor calidad"^[28].

Por tanto, el mero "énfasis en conseguir mayor calidad": a) puede corresponder sólo a un empeño de los directivos; b) puede ser temporal; y c) puede no constituir un fin prioritario de la empresa; en cambio, la "calidad total": a) involucra a todos los empleados; b) es permanente; y c) se antepone a cualquier otro objetivo corporativo a largo plazo.

En la industria de la comunicación, Walt Disney fue uno de los precursores de las teorías de la calidad total. Disney comenzó trabajando como dibujante en un pequeño diario de Kansas City. A los 31 años se fue a Hollywood, con el fin de emprender "el sueño americano": triunfar en los negocios, comenzando desde cero. Pero más que el éxito económico, a Disney le interesaba disponer de capacidad financiera para desarrollar su talento creativo: "el dinero -afirmaba- o, mejor, la falta de dinero para llevar a cabo mis ideas, puede preocuparme, pero no me ilusiona. Sólo las ideas atraen verdaderamente mi interés"^[29].

Su primer gran acierto fue la creación de Mickey Mouse. Pero ese acierto rotundo no le llevó a la autocomplacencia: al contrario, a diferencia de otros colegas, continuó estudiando nuevos personajes, innovando, buscando nuevas ideas. Con este fin, convocaba reuniones informales, a veces por la noche, en un ambiente que favorecía el entusiasmo y la inspiración.

Disney sugería a los artistas que trabajaban en su compañía que estudiaran la anatomía y el movimiento de los animales en sus hábitats naturales para conseguir reproducciones realistas. También en este caso se cumplía la paradoja de la calidad: un cierto desinterés por el dinero, o por la rentabilidad inmediata, llevaba a invertir mucho tiempo, esfuerzo y recursos en cada historia animada, lo que, a la larga, permitía alcanzar unos elevados márgenes de beneficios.

Desde el estreno de Blancanieves en 1937, que fue su primer film animado de larga duración, Disney insistió en el cuidado de los detalles; definía la calidad como una mezcla de cuatro "ces": curiosidad, coraje, confianza y constancia. A sus empleados les proporcionaba condiciones óptimas de libertad creativa, pero les exigía mucho: mejora constante, trabajo en equipo, innovación tecnológica (su empresa fue pionera en el uso del color y del sonido sincronizado).

El "toque mágico de Disney" estaba construido sobre dos bases firmes: en primer término, la pasión por la calidad y por la mejora permanente, que comunicaba a sus empleados; en segundo lugar, la determinación de proporcionar a las familias un entretenimiento basado en valores como simpatía, dulzura, optimismo, ternura e ilusión^[30].

Al empeño en conseguir la máxima calidad se unían indudables dotes de liderazgo. El propio Disney al final de su vida explicaba: "de todas las cosas que he hecho, la más vital ha sido coordinar los talentos de los que trabajaban conmigo y enfocarlos a un objetivo".

El periodo más sombrío de la compañía Disney se produjo tras la muerte del fundador en 1966: durante dos décadas, la ausencia del liderazgo de Walt Disney ocasionó pérdida de capacidad innovadora: los directivos pusieron más énfasis en organización y control que en creatividad,

atrevimiento y experimentación de nuevas ideas. Con la entrada de Michael Eisner en la compañía, Disney recuperó la pasión por la calidad y por la innovación que habían caracterizado el trabajo del fundador, y la empresa pasó a convertirse en uno de los mayores y más prestigiosos grupos de comunicación del mundo.

De modo intuitivo, Disney empleó las técnicas clásicas de la gestión de la calidad total, que fueron sistematizadas varias décadas más tarde por Deming, Juran y otros teóricos de la calidad y de la gestión de empresas. Las principales herramientas y criterios son los siguientes:

- a) Delegar tareas, autoridad y responsabilidad en los empleados (*empowerment*). Quien delega establece objetivos mensurables y pacta las "reglas del juego".
- b) Participación de los empleados en las decisiones referidas a cambios en los procesos, modificaciones en los productos y perfeccionamiento de las relaciones comerciales con proveedores y distribuidores.
- c) Fomento de la creatividad y la innovación; establecimiento de sistemas que penalicen la rutina y el trabajo mecánico o repetitivo.
- d) Favorecer el trabajo en equipo, con el fin de que se establezcan las condiciones apropiadas para que surjan nuevas ideas.
- e) Mostrar el resultado de modo permanente.

La importancia de este último aspecto es evidente: en cualquier actividad humana, comprobar que un objetivo importante se encuentra al alcance de la mano genera un alto grado de motivación, proporciona la energía necesaria para alcanzar un reto difícil. Así sucede, por ejemplo, en las competiciones deportivas: un equipo agotado sigue corriendo porque todavía puede vencer o porque sigue habiendo riesgo de perder el encuentro. Si la suerte estuviese ya echada o, peor aún, si los integrantes del equipo no conociesen el resultado del partido, su nivel de compromiso sería mínimo y no serían capaces de sobreponerse al cansancio.

En efecto, mostrar a los empleados el resultado de modo permanente parece una tarea importante y asequible para cualquier compañía. Sin embargo, son muy numerosas las empresas de comunicación en las que los redactores, diseñadores, guionistas, productores, administradores, comerciales y técnicos desconocen los datos más relevantes: cifras de difusión, cuota de mercado alcanzada, facturación, beneficios, planes de la compañía, dificultades que se presentan en el mercado...

La estrecha vinculación entre motivación y calidad exige revisar esos procedimientos de dirección basados en reservar la información a los directivos de la empresa: las posibles filtraciones y reivindicaciones internas constituyen un riesgo menor que la pérdida de calidad ocasionada por la falta de compromiso de los empleados.

Deming sugiere varias condiciones para introducir el concepto de gestión de la calidad total en una compañía^[31]:

- a) La mejora de la calidad debe ser prioritaria; la rentabilidad debe ser consecuencia de la búsqueda de mayor calidad.

- b) La filosofía de la gestión de calidad total debe llegar a todos los rincones de la empresa.
- c) Conviene desconfiar de los supervisores de calidad: cada empleado es un supervisor de calidad.
- d) Al establecer relaciones con los suministradores, hay que favorecer al que ofrece mejor calidad frente al que proporciona mejor precio.
- e) Es preciso insistir en la idea de mejora permanente: la calidad de hoy es falta de calidad mañana.
- f) Hay que establecer sistemas de formación de los empleados que sean prácticos y fomenten la creatividad.
- g) Los directivos deben estar empeñados en implantar la gestión de la calidad total, lo que implica una costosa inversión de tiempo para comunicar ese concepto a los demás.
- h) Hay que eliminar el miedo; la calidad total exige cambio, y el cambio implica riesgo.
- i) Es necesario eliminar las barreras entre los departamentos: conviene que el intercambio de ideas y la información fluyan en todas direcciones.
- j) Los eslóganes y exortaciones genéricas son inútiles, porque no favorecen la generación de nuevas ideas.
- k) Las cuotas numéricas de producción deben ser sustituidas por objetivos referidos a niveles de calidad.
- l) Las críticas y reprensiones a los empleados deben ser mucho menos frecuentes que las felicitaciones y los mensajes alentadores.

La gestión de la calidad total es un proceso, una técnica, un estilo de gestión, un conjunto de herramientas y un objetivo corporativo: todo eso a la vez. Pero es, por encima de todo, un estilo de liderazgo que genera en la organización una cultura que ayuda a conseguir la mayor calidad posible de los productos y servicios. Sus efectos positivos son percibidos por los accionistas (incremento de la rentabilidad), por los empleados (trabajo más atractivo) y por los clientes (mejor satisfacción de las necesidades).

Algunos obstáculos pueden impedir la puesta en marcha de un sistema de gestión de la calidad total: énfasis de la dirección en el resultado a corto plazo; escasa continuidad del equipo directivo; falta de constancia y determinación por parte de los gestores intermedios; carencia de los empleados adecuados.

En esas circunstancias, la calidad total tiende a sustituirse por acciones más llamativas y esporádicas, que requieren menos esfuerzo y no aprovechan la posibilidad de mejorar desde la propia raíz de la organización. Los "sucedáneos" posibles de la calidad total son muy variados: introducir *posters* o eslóganes en la empresa; establecer círculos de calidad; promover campañas temporales de calidad; organizar seminarios y conferencias; idear procedimientos de control de calidad... Todas esas herramientas ayudan a mejorar la calidad pero tienen una eficacia limitada porque actúan sobre la periferia y constituyen esfuerzos ocasionales. En cambio, la calidad total supone una filosofía permanente, que afecta y da vitalidad a toda la organización.

Las empresas de comunicación utilizan procedimientos formales e informales para estudiar cómo incrementar la calidad de sus productos y servicios. Como muestran algunos recientes trabajos ^[32], las ideas para mejorar no son siempre resultado de una planificación meticulosa; así lo demuestra uno de los fenómenos recientes más interesantes de la prensa norteamericana, conocido como "cambio en las redacciones".

El sistema de control de calidad de los diarios norteamericanos se basaba en la tarea de los *copy editors* (o supervisores), que asignaban el espacio disponible en las secciones, modificaban los titulares, corregían los errores de los originales y aseguraban la armonía y la coherencia de las páginas. Sin embargo, a finales de los años ochenta se produjeron algunos signos de alarma: los periodistas utilizaban cada vez más fuentes interesadas; los nuevos medios -y, en especial, los canales de televisión con 24 horas de noticias- suponían una grave amenaza a los medios impresos; a su vez, esos hechos originaban un descenso de lectura de los periódicos, sobre todo por parte de los jóvenes.

Durante los años noventa, y en ese contexto de mayor competencia, directivos y periodistas de algunos diarios norteamericanos de tamaño mediano han promovido cambios muy interesantes en las redacciones; los grandes periódicos metropolitanos -pese a sus mayores recursos y más completa planificación- han sido imitadores más que generadores de esas innovaciones en el modo de elaborar la información.

Entre otros procedimientos ideados para mejorar la calidad de los periódicos, Hernández Muñoz señala los siguientes ^[33]: simplificar la jerarquía en las redacciones, con el fin de favorecer la rapidez en la toma de decisiones y reducir la oposición a los cambios; fomentar el trabajo en equipo mediante la integración de redactores, diseñadores, ilustradores y editores; romper la estructura de secciones vinculadas a cuadernillos o a espacios fijos: se trata de evitar que haya "propietarios de espacio sin información" y "propietarios de información sin espacio"; redefinición de los procesos y flujos de trabajo, con el fin de evitar la falta de visión de conjunto de redactores, editores y diseñadores; utilización de los procedimientos de planificación establecidos, que permiten reducir el margen de improvisación; preocupación por mejorar la cobertura informativa de las cuestiones que interesan más a los lectores.

Esas "nuevas soluciones" introducidas en las redacciones de los diarios están orientadas a satisfacer las demandas de los lectores: como sus expectativas dependen de la oferta de los competidores, el mantenimiento de la calidad implica un proceso continuo de perfeccionamiento.

El dinamismo innovador lleva a emprender constantemente planes de calidad. El itinerario cronológico de esos planes suele ser el siguiente:

- a) un equipo de personas elabora un plan, después de escuchar las sugerencias de las personas involucradas en las tareas o procesos que van a cambiar;
- b) se mide el coste del plan y se compara con los beneficios que puede generar a largo plazo;
- c) se determina el equipo que va a desarrollar el plan de mejora de la calidad que ha sido elaborado y aprobado por la dirección de la compañía;
- d) se enuncian los objetivos de calidad que la compañía pretende conseguir con el plan concreto que emprende;

- e) se establece un plan de formación de quienes van a participar en el proyecto;
- f) se determinan los sistemas de control y medición de los objetivos propuestos;
- g) se clarifican los sistemas de acción correctiva, en el caso de que no se alcanzan los resultados perseguidos;
- h) se articulan sistemas de comunicación, con el fin de fomentar la visión de conjunto de los que participan en la elaboración y ejecución del plan de calidad;
- i) se establecen sistemas de reconocimiento para premiar las aportaciones que más contribuyan a incrementar el nivel de calidad;
- j) se celebran con todos los integrantes del equipo los progresos de mayor envergadura.

La gestión de la calidad total supone que, de un modo u otro, todos los empleados de la organización participan en algún plan de calidad: así aprovecha una compañía todo su potencial de mejora. El compromiso con la calidad total exige una costosa inversión en recursos financieros y en dedicación de tiempo y energía de personas; pero, como veremos a continuación, las ventajas competitivas de la cultura de perfeccionamiento permanente casi siempre hacen rentable ese esfuerzo.

6. Costes y ventajas competitivas de la calidad

Existen dos condiciones básicas para implantar en una compañía la cultura del incremento permanente de la calidad: que los directivos perciban las ventajas de ese enfoque y que dispongan de los recursos necesarios, es decir, que sean capaces de afrontar "el precio de la calidad"^[34].

Los directivos de empresas europeas y americanas tienden a vincular el crecimiento de calidad con una mayor inversión de recursos. En cambio, los directivos japoneses -con su distinción entre *kaizen* y *kairoy*- han realizado avances notables en el terreno de los costes de la calidad: en las empresas japonesas se ha generalizado la práctica de introducir pequeños cambios muy frecuentes, que no suponen más gastos. Este concepto, denominado *kaizen*, se define como la búsqueda del crecimiento constante de la calidad, obteniendo las máximas posibilidades de los recursos disponibles en una compañía^[35].

Sólo cuando no se puede mejorar más la calidad de los productos o servicios de una compañía con los recursos existentes, es preciso realizar nuevas inversiones: los japoneses utilizan el término *kairoy* para referirse a la práctica de aumentar la calidad mediante un incremento de los recursos.

La determinación de cuánto y cuándo conviene invertir en calidad debe relacionarse con otras variables: ¿Puede esa compañía incrementar su calidad sin realizar nuevas inversiones (*kaizen*)? ¿Cómo reaccionará el público ante un posible incremento del precio de venta? ¿Cuánto puede crecer la empresa? ¿Y cuánto puede decrecer o, dicho de otro modo, cuál es la intensidad de la competencia real o potencial?

En resumen, los procedimientos para determinar los recursos que se invierten se reducen a dos áreas. La primera es fácil de cuantificar, al menos "a posteriori"; pero no sucede lo mismo con la segunda: a) retorno de la inversión a corto plazo; b) efectos a largo: prestigio, imagen, credibilidad.

La visión de conjunto de la empresa permite elaborar planes de calidad coherentes, con una secuencia adecuada: formulación de estrategias, establecimiento de objetivos, desarrollo de planes de acción, ejecución de los planes, utilización de sistemas de control de resultados y propuesta de acciones correctivas.

Como indica Moss Kanter^[36], una empresa que persigue una mayor orientación a la calidad de su cultura corporativa debe acertar en la elección de los proyectos de mejora. Conviene dar prioridad a "proyectos ganadores", es decir, a los planes que cumplan buena parte de las siguientes características:

- a) el proyecto debe resolver un problema crónico y relevante, cuya solución se ha esperado desde hace tiempo;
- b) debe ser factible: la solución puede conseguirse en pocos meses o semanas;
- c) debe ser significativo: el resultado merecerá atención y reconocimiento en la compañía;
- d) los resultados podrán ser mensurables;
- e) permitirá -a corto o a largo plazo- mayores ingresos y mejores márgenes de beneficios;
- f) la solución conseguida proporcionará nuevas oportunidades de mejora de la calidad;
- g) existen nuevos instrumentos tecnológicos que permiten alcanzar objetivos de calidad más ambiciosos;
- h) no habrá resistencia al cambio por parte de los empleados de la compañía involucrados en el proyecto.

Para identificar y desarrollar proyectos de esas características se requiere talento, creatividad y experiencia. Además, como hemos visto, la calidad tiene un coste elevado. Sin embargo, algunos trabajos empíricos indican que, a largo plazo, la inversión en calidad incrementa el valor de las empresas y genera mayores beneficios.

Por ejemplo, el National Institute of Standards and Technology del Departamento de Comercio de Estados Unidos comparó la evolución del valor en bolsa de las compañías que habían obtenido el Premio Baldrige entre 1988 y 1994 con la evolución de las 500 empresas del índice de Standard & Poors (S&P). El resultado fue el incremento de la cotización bursátil de las compañías que habían obtenido ese premio a la calidad cuadruplicaba al de las empresas de S&P^[37].

También las historias de las empresas y de los medios de comunicación citados en estas páginas - *The Economist*, *Disney*, *BBC*, *Financial Times*, *Reuters*, *CNN*, *National Geographic*, *The Bill Cosby Show*, *Coronation Street*, *Der Spiegel*, *Barrio Sésamo*, *¡Hola!*, *The Wall Street Journal* y algunos otros- muestran las principales ventajas de la calidad: favorece incrementos de consumo, permite precios más altos y genera barreras de entrada frente a posibles competidores.

Quienes mejor conocen las ventajas competitivas de la calidad son las compañías que lucharon y perdieron contra esas y otras empresas y medios de comunicación, que cada día tratan de suministrar mensajes informativos y de entretenimiento con la mayor calidad posible.

[1] En este sentido, resulta significativo que la educación obligatoria se introdujera en Japón en 1872, varias decenas de años antes que en muchos de los países occidentales más desarrollados.

[2] Sobre este último aspecto, cfr., p. ej., HOYLE, David, *ISO 9000 Quality Systems Handbook*, Butterworth-Heinemann (2ª ed.), Londres, 1994.

[3] Otras definiciones de gestión de la calidad pueden verse en JURAN, J.M., *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*, The Free Press, Nueva York, 1989.

[4] CELA TRULOCK, José Luis *Calidad. Qué es. Cómo hacerla*, Gestión 2000, Barcelona, 1996.

[5] Ya en 1957, Frank Luther Mott escribía: “Durante más de 50 años , *National Geographic* no ha publicado un sólo número que no haya sido interesante, informativo y con reportajes de interés permante” (*A History of American Magazines* , Harvard University Press, Cambridge, MA, vol. IV, p. 632).

[6] Una de las fuentes más fiables para conocer datos y tendencias de la prensa británica y de otros países europeos es *European Advertising & Media Forecast*, NTC Publications, Londres.

[7] En 1995, el índice medio de aceptación de los programas de *La 2* fue de 7,8 puntos. Los índices de aceptación de *TVE 1*, *Antena 3* y *Tele 5* se situaron entre el 6,9 y 7,4. Las puntuaciones corresponden a la valoración de 0 a 10 realizada por los espectadores de los programas. Cfr. TVE, *Panel de Aceptación de Programas*, enero 1996.

[8] En 1996, el índice de aceptación de los partidos de la *NBA* se situó entre 8,5 y 9 puntos; el informativo Redacción consiguió una puntuación similar, y los partidos de fútbol de segunda división obtuvieron entre 7,5 y 8,5 puntos. La valoración alcanzada por las películas fue, lógicamente, mucho más variable. En todo caso, la más repetida durante ese año fue 6 puntos. Cfr. SOFRES A. M., *Indice de aceptación de los programas de Canal + entre sus abonados*, 1996.

[9] Eugenio Galdón mantenía esa misma tesis en una larga entrevista publicada en *Nuestro Tiempo*, Pamplona, nº 462, XII.1992, pp. 58-66, en la que analizaba el mercado televisivo español de comienzos de los noventa. El significativo título de la entrevista era “El final de la dictadura del espectador mediocre”.

[10] “NBC's Time Warp”, *The New York Times*, 2.VIII.1996, A 14.

[11] Este hecho ha sido analizado por Carlos BARRERA en *Sin mordaza. Veinte años de prensa en democracia*, Temas de Hoy, Madrid, 1995, pp. 61-154.

[12] Una explicación detallada de la batalla periodística entre *La Gaceta del Norte* y *El Correo Español* puede verse en SÁNCHEZ TABERNERO, Alfonso, *El Correo Español-El Pueblo Vasco y su entorno informativo (1910-1985)*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona, 1989, pp. 409-417.

[13] *Cambio 16* nació como semanario económico en 1973. En 1975, con la liberalización del

régimen político, evolucionó hacia la fórmula del *newsmagazine* o semanario de noticias.

[14] Cfr. *The Economist*, 11.I.97, pp. 28-29.

[15] Cfr., p. ej., GARCÍA NOBLEJAS, Juan José, *Comunicación y Mundos Posibles*, EUNSA, Pamplona, 1996, pp. 176-214.

[16] Cfr. p. ej., DEMOSCOPIA, *Estudio del perfil del hogar abonado a Canal Plus*, Madrid, mayo 1995; y DEMOSCOPIA, *Estudio sobre intención de suscripción a Canal Plus en el área de cobertura*, Madrid, febrero 1994.

[17] Cfr., p. ej., ARRESE, Ángel, *La identidad de The Economist*, EUNSA, Pamplona, 1995; ESQUENAZI, Jean-Pierre, *Le pouvoir d'un média: TF1 et son discours*, Éditions L'Harmattan, París, 1996; CAIN, John, *The BBC: 70 Years of Broadcasting*, BBC Information Services, Londres, 1992; ROSENBERG, Jerry M., *Inside The Wall Street Journal*, Macmillan, Nueva York, 1982; GILL, Brendan, *Here at The New Yorker*, Random House, Nueva York, 1975; WHITTEMORE, Hank, *CNN. The Inside Story*, Little, Brown and Company, Boston, 1990.

[18] Sobre este aspecto, cfr., p. ej., CHAN KIM, W y MAUBORGNE, Renée, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth", *Harvard Business Review*, I-II 1997, pp. 103-111.

[19] *Playboy* ejemplifica las dificultades que acabamos de mencionar. Esta revista norteamericana publicó su primer número en 1953. En los años 70 llegó a vender más de siete millones de ejemplares mensuales y se diversificó hacia otros sectores de entretenimiento, sobre todo casinos y televisión por cable. A mitad de los noventa, la difusión de *Playboy* había descendido a 4,3 millones de ejemplares y la compañía había entrado en pérdidas. En 1996 se recuperó gracias a una fuerte reestructuración y al éxito del *Cyber Club*; sin embargo, en los próximos años *Playboy* tendrá que hacer frente a una creciente competencia de contenidos eróticos en Internet, y la historia del declive de la revista previsiblemente se repetirá en la versión electrónica. Cfr. "The case of bouncing bunny", *The Economist*, 26.VII.1997, p.60.

[20] En este sentido, resulta significativo que en los Premios Malofiej de Infografía -tal vez la cumbre mundial más importante en el ámbito del periodismo gráfico-, que concede cada año la Facultad de Comunicación de la Universidad de Navarra, se presenten cerca de 3.000 páginas de diarios, revistas y servicios de agencias de todo el mundo.

[21] Cfr. JURAN, J.M., *Quality Control Handbook*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1951.

[22] DEMING, Edwards W., "Report to Management", en *Quality Progress*, VII.1972, p. 2.

[23] Para un análisis más detallado del ISO 9000, cfr. JAMES, Paul, *Total Quality Management. An Introductory Text*, Prentice Hall, Nueva York, 1996, y HOYLE, David, *op. cit.*

[24] Cfr. KANTER, Rosabeth Moss, *The Change Masters*, Simon & Schuster, Nueva York, 1983.

[25] Cfr. GARCÍA ALONSO, Pedro, *El Mundo del siglo XXI. Unidad Editorial S.A. Lanzamiento y consolidación de una empresa informativa*, Universidad Complutense, Madrid, 1995.

[26] Citado en PHILIPS, Melville, *The Making of a Newspaper*, G. P. Putnam's Sons, Nueva York,

1893, p. 44.

[27] Así lo apreciaba *The Economist* (5.IV.1997) en el obituario de Stone: "Jon Stone fue un subversivo. Los caracteres para los que escribió -Miss Piggy, Big Bird, el Monstruo de las Galletas, the Old Geezers, Oscar el Ganso y tantos otros- son espléndidas parodias de personas".

[28] SASHKIN, Marshall y KISER, Kenneth J., *Putting Total Quality Managment to Work*, Barret-Kohler Publishers, San Francisco, 1993, p. 39.

[29] Algunos aspectos de la vida y del pensamiento de Disney pueden verse en JACKSON, Kathy M., *Walt Disney. A Bio-Bibliography*, Greenwood Press, Westport, 1993.

[30] Cfr. GROVER, Ron, *El toque mágico de Disney*, McGraw Hill, México, 1992.

[31] Cfr. DEMING, Edwards W., *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid, 1989.

[32] Cfr. p. ej., STEPP, Carl Sessions, "Reinventing the Newsroom", *American Journalism Review*, IV.1995, pp. 28-33.

[33] Cfr. HERNÁNDEZ MUÑOZ, Ricardo, *Avances en la búsqueda de un sistema de calidad para las redacciones de los diarios*, *Comunicación y Sociedad*, vol. X, nº 1, 1997, pp. 169-192.

[34] Esta idea se desarrolla en "The Economist Intelligence Unit", *The learning organization*, EIU, Nueva York, 1996.

[35] Cfr. NONAKA, Ikujiro, *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Nueva York, 1995.

[36] Cfr. KANTER, Rosabeth Moss, *The Change Masters*, Simon & Schuster, Nueva York, 1983

[37] Cfr. TAYLOR, Chris, "Baldrige winners learn that quality really does pay", *Management Service Quality*, vol VII, nº 2, pp. 65-68

[EI1] *Playboy* ejemplifica las dificultades que acabamos de mencionar. Esa revista norteamericana publicó su primer número en 1953. En los años 70 llegó a vender más de siete millones de ejemplares mensuales y se diversificó hacia otros sectores de entretenimiento, sobre todo casinos y televisión por cable. A mitad de los noventa, la difusión de *Playboy* había descendido a 4,3 millones de ejemplares y la compañía había entrado en pérdidas. En 1996 se recuperó gracias a una fuerte reestructuración y al éxito del Cyber Club; sin embargo, en los próximos años, *Playboy* tendrá que hacer frente a una creciente competencia de contenidos eróticos en Internet, y la historia del declive de la revista previsiblemente se repetirá en la edición electrónica. Cfr. "The case for bouncing bunny", *The Economist*, 26.VII.1997, p.60.