

## **LAS DISFUNCIONES MEDIÁTICAS**

Ignacio Bel Mallén

Director de Comunicación IESE Madrid

*Conferencia-coloquio, Viernes 8 de Mayo 2009*

*Organizada por el Grupo de Estudios de Actualidad Murcia*

### **1.- Introducción**

Siempre es bueno, a la hora de esbozar un tema o simplemente de escucharlo, fijarse en el título que le da pie. Los responsables de estas Jornadas, que abordan cuatro aspectos de gran interés en la vida española actual, me propusieron, y yo acepté, hablar de las disfunciones mediáticas, lo cual implicaba en su ánimo (y estaban en lo cierto, como trataré de explicar a lo largo de la sesión) que estamos en unos momentos de nuestra historia en donde los medios, por diversas causas, no están cumpliendo, total o parcialmente, las funciones que a priori podíamos pensar que les son propias.

Las tres cuestiones que me gustaría poder explicar a lo largo de la sesión vienen determinadas, por lo tanto, por el título de la exposición: ¿cuál debe ser el papel fundamental de los medios y cuales son las coordinadas en donde se asienta su acción profesional? Conocida la respuesta, la segunda cuestión a plantear y a explicar será, indudablemente, examinar los cambios producidos en el campo de los medios en los últimos años y ver si los mismos han incidido, positiva o negativamente, en sus funciones esenciales. En el caso de que esa incidencia sea negativa, nos tendremos que preguntar sobre sus causas. Y será lógico terminar con una reflexión de cuáles pueden ser las consecuencias de esta realidad en un futuro inmediato.

Una de las múltiples repercusiones de la crisis económica que estamos padeciendo, y que afectan de una manera especial a los medios de comunicación social, es que han puesto en el foco de la discusión intelectual y profesional una tema clave: ¿hacia dónde van los medios? ¿Cuál es su papel en la sociedad en estos

momentos? Lo trágico para los medios, especialmente para los escritos, es que la situación actual de crisis económica por la que atraviesan se une a una clara crisis de identidad, de refundición o al menos de saber encontrar su papel en un mundo radicalmente distinto al que existía cuando nacieron y se desarrollaron. Jayme Sirotsky afirma que “la tecnología esta imponiendo cambios rápidos en todos los aspectos de nuestra vida, y especialmente en nuestro sector, que está experimentando algunos de los cambios más desgarradores y dramáticos de su historia desde la invención de la imprenta por Gutenberg”.

Es mucho más difícil encontrar la respuesta en un ambiente en donde la pura supervivencia es un objetivo del día a día. Pero es necesario tener el coraje y la inteligencia de hacerlo.

## **2.- Funciones y principios de los medios informativos**

Volvamos un poco atrás. Para poder contestar a la primera pregunta inicialmente planteada, recordemos los objetivos y principios fundamentales que han configurado la existencia de los medios de comunicación social y que han sido su razón de ser. Desde ese punto, los objetivos de los medios, fuesen escritos o audiovisuales, han sido tradicionalmente tres: informar, formar y entretener, aunque es justo reconocer que de manera esencial nos interesa en este análisis el primero de ellos, o sea el informar.

Efectivamente, los medios de comunicación han sido tradicionalmente el vehículo clásico para que la sociedad estuviera informada, para que se llevara a cabo esa labor de formar a la opinión pública, que, en palabras de nuestro Tribunal Constitucional, constituye un baluarte decisivo en un régimen democrático. Hay que reconocer, sin embargo, que el nacimiento de los medios audiovisuales, sin cambiar esta trilogía, sí la matizó bastante, y aunque sigue siendo propio de todos y cada uno de los medios, la realidad es que el advenimiento de la radio y la televisión trajeron consigo un mayor énfasis de estos dos medios en el campo del entretenimiento, dejando la labor de informar y formar a través de la opinión a los medios escritos. Esa labor de informar ha sido su primera gran función.

Centrándose en el primero de dichos objetivos, el informar, los medios de comunicación social siempre han ejercido, salvo en los periodos de dictadura de un sentido u otro, una función de vigilancia y crítica de la acción política diaria, de tal manera que han tenido como función principal el ejercer de “vigilantes” de esa acción, denunciando los abusos del poder viniesen de donde viniesen. Esa ha sido su segunda función principal.

De ahí que las relaciones medios-poder político hayan sido siempre –no podían ser de otra manera– tirantes y difíciles. El afán de ocultar por parte del poder ejecutivo de turno se veía confrontado por la obligación de saber y transmitir de los medios de comunicación. Era, es y será la eterna relación de amor y odio entre los dos ámbitos de acción (no me gusta denominarlo poder en relación con la información). En el fondo, esta permanente tensión resulta muy beneficiosa para la sociedad, que de esa manera puede llegar a conocer temas y asuntos que de otra forma no llegaría nunca a saber.

Fijándonos en los principales principios que configuraban esa actividad informativa, sea cual sea el medio, podíamos concretarlos en los siguientes puntos:

- La información, como conjunto de noticias, pertenece al público, nace del público y, después de un proceso profesional de elaboración, vuelve al público. Hasta el momento actual este era el fundamento esencial en la actividad informativa. Existía una propiedad moral de la sociedad hacia la información a la cual los periodistas y empresarios debían corresponder con su buen hacer profesional.
- Los periodistas y empresarios eran –son– unos simples intermediarios en ese proceso, en donde están obligados a guardar una serie de principios, en mayor o menor medida, según su recto quehacer ético, como son la objetividad, la verdad, la inmediatez, etc., con el fin de servir a la sociedad la información más veraz, más objetiva, más inmediata y más completa posible. No perdiendo nunca de vista que la información no es suya, que ni uno –periodista– ni otro –empresario– tienen un título de propiedad sobre los contenidos informativos, sino que

al ser de la sociedad, deben devolver a esta lo que es suyo.

- Al hacer ese proceso de intermediación (algún insigne ex director de medios ha hablado estos días de que hemos pasado de un periodismo de intermediación a otro de oferta y demanda), el profesional de la información, el empresario, no hacen más que cumplir un acto de justicia. Si recordamos y hacemos nuestra la definición de Ulpiano, que al referirse a esta virtud la definía como “dar a cada uno lo que es suyo”, el trabajo periodístico es dar a cada ciudadano lo que es suyo, o sea, darle, de forma adecuada, la información que le pertenece, que es suya.

Por eso el informador tiene que tener muy presente que al trabajar, al realizar su labor está cumpliendo, más que realizar un acto de justicia, un acto de deber ante la sociedad. Y, por su parte, el empresario debe darse cuenta de que el bien llamado información, inmaterial e intangible, que elabora y pone en circulación a través de los medios por él creados, no es suyo, no le pertenece, sino que pertenece a la sociedad.

Y eso hace, por ejemplo, que los periodistas hayan tenido y sigan teniendo una serie de condiciones en su trabajo (me niego a definirla como privilegios), en su labor diaria, que no poseen, pese a que el derecho a la información corresponde a todos los españoles, el resto de los ciudadanos, como es el secreto profesional o la autorización explícita a meterse en la vida y obras de los demás, la cláusula de conciencia, etc.

- La información, como se ha dicho, es un bien intangible, y la labor del informador es un trabajo intelectual que tiene su base en la libertad de conciencia. Por lo tanto, cualquier coacción a esa conciencia, a ese trabajo intelectual, es una censura informativa, es un atentado grave a la información y, por ende, al público, verdadero sujeto de la misma.

Eso ha exigido y debería seguir exigiendo una libertad de conciencia en el trabajo periodístico, que consiste, pese a que una persona esté asalariada y, por tanto, comprometida con una empresa, a saber que su libertad de conciencia y compromiso con el público está por encima de los intereses empresariales. Su conciencia no se compra (y el periodista no debe en correspondencia “alquilarla” al mejor postor o a cualquier interés). Por ello, también la labor periodística es una labor atípica, sui generis, que el empresario debe respetar al máximo.

- Finalmente, es necesario y útil hacer una referencia a la deontología profesional, o sea, la aplicación de la ética al quehacer informativo. Y, en este punto, la exigencia es que, junto al respeto a las normas jurídicas, como cualquier otro ciudadano, la sujeción a los principios deontológicos informativos es una exigencia clara y absoluta para los informadores. Es más, sus problemas legales en el sentido de obediencia o no a las normas jurídicas serán a buen seguro escasos. Sin embargo sus problemas éticos serán continuos, permanentes, y solo él, ante su conciencia, estará llamado a resolverlos.

### **3.- Proceso de desarrollo de los medios**

Centrándonos en nuestro país y promulgada la Constitución de 1978, que supuso la vuelta a la normalidad democrática en el país, se produce una serie de hechos significativos en el campo de los medios de comunicación social –algunos de los cuales ya se habían producido a nivel internacional concluida la II Guerra Mundial–, que empiezan a incidir decisivamente en los cambios que ahora vemos cristalizados de manera global.

Podíamos concretarlos en los siguientes puntos:

- la eclosión de la radio como medio informativo.

- el desarrollo vertiginoso de la televisión en sus diversas fórmulas: de pago, en abierto, pública, privada, autonómica, local, por satélite, por cable, etc.
- el nacimiento y fuerte desarrollo de las nuevas tecnologías de la información, personificadas, sobre todo, en el terreno informativo, en Internet, que está llamada a ocasionar una verdadera revolución en el mundo de la comunicación.
- el nacimiento y desarrollo de los medios escritos gratuitos (en nuestro país los medios audiovisuales siempre lo han sido, salvo una pequeña etapa en la época franquista donde existió el llamado canon en el campo de la radio).
- la aparición de los medios on line, con formatos más o menos ajustados a los cánones tradicionales, que han abierto una nueva e importante vía de comunicación.
- como consecuencia de lo anterior, la puesta en marcha de los punto es o punto.com en los diarios tradicionales, que han empezado a complementar sus ediciones tradicionales con las ofrecidas on line.
- la necesidad, desde el punto de vista empresarial, de encontrar fuertes sumas de recursos económicos, que permitan la paulatina concentración de medios, como medio de subsistir en el mercado informativo.

Estos hechos ocasionan una serie de repercusiones, importantes, que son las que van configurando la situación actual y propiciando lo que hemos denominado disfunciones mediáticas. Podemos señalar como las más importantes las siguientes:

- pérdida paulatina de influencia por parte de la prensa escrita a favor de los medios audiovisuales.
- presencia masiva de grupos y entidades ajenas a los medios de comunicación, no solo en la financiación de sus actividades, sino en la propiedad accionarial.

- posición dominante del Estado en el campo de los medios de comunicación. Pese a haber privatizado los medios escritos de propiedad estatal existentes en el régimen franquista, el Estado persiste en su condición de mayor empresario en el mundo de la comunicación, por dos razones. En primer lugar, por ser el propietario de todos los medios de comunicación audiovisual de carácter público (Televisión Española 1 y 2, Televisiones autonómicas –en estos momentos, 14/15–, televisiones municipales; Radio Nacional en sus cinco fórmulas, Radios autonómicas, Radios municipales, etc.). A lo que hay que añadir la titularidad estatal de la agencia EFE en sus diversas secciones de nacional, internacional, deportes, etc.

Y, en segundo lugar, por la titularidad pública del espectro radioeléctrico, que condiciona de manera clara la existencia de la iniciativa privada en el campo audiovisual. El Estado es dueño de las ondas. El Estado, en sus diversos ámbitos estatal, autonómico y local, es quien concede las licencias y concesiones para la actividad privada de la radio y la televisión y, finalmente, es quien a través del poder legislativo establece las condiciones legales para el desarrollo de esa actividad. No sólo las legales, sino la propia existencia de los medios audiovisuales.

Cuando surge la mal llamada televisión privada se concedieron solo tres canales (uno de ellos de pago, pese a que esa modalidad no se contemplaba en la ley), simplemente con el argumento de que el mercado sólo admitía la existencia de ese número. O sea, que el Gobierno era quien determinaba las exigencias del mercado no dejando, en razón del libre mercado explicitado en nuestra Constitución como un pilar fundamental de nuestra economía, al empresario arriesgar sus bienes. Años más tarde, un Gobierno del mismo signo aumenta en dos los canales analógicos, curiosamente pocos años antes de que se tenga que producir el apagón analógico. Es solo un ejemplo.

- Y, finalmente, y hay que destacarlo de manera especial, la información va evolucionando hasta convertirse, por razones que señalaremos más adelante, no en un instrumento de conocimiento del público, sino como una clara arma de poder político, económico y social.

Esos hechos significativos señalados anteriormente y las consecuencias que acaban de ser citadas ocasionan –siguen ocasionando– unos cambios convulsivos de gran importancia en el panorama informativo español, y provocan en gran medida las disfunciones mediáticas actuales, que se concretan en que los medios tienen fuertes presiones para dejar de ejercer las funciones que les son propias: función de intermediación, en relación a los públicos destinatarios de sus informaciones, función de control de la actividad política a través de la denuncia de los posibles abusos o desviaciones del poder.

#### **4.- Las consecuencias de esta situación**

La rotura del equilibrio informativo entre los medios escritos y los audiovisuales y el nacimiento y desarrollo de las nuevas tecnologías, fundamentalmente en el campo de Internet, han ocasionado un hecho decisivo en la conceptualización de la información y del mundo empresarial que la desarrolla. Este hecho no es otro que la progresiva concentración de medios informativos, escritos y audiovisuales, en pocas manos y el consiguiente nacimiento de los grupos multimedia, que engloban, cada vez en mayor medida, a más y diversificados medios de comunicación.

Ello ocasionó, desde el primer momento, una necesidad imperiosa de medios económicos, como se ha señalado anteriormente, para poder desarrollar los medios audiovisuales y, en concreto, la televisión, que motivo que todos los recursos económicos de los grupos de comunicación tradicionales se pusiesen al servicio de la adquisición y desarrollo de medios audiovisuales, que permitiesen ir configurando esas nuevas realidades multimedia. Cantidades que al salir de los beneficios de la prensa escrita, siempre escasos en relación con los costes audiovisuales, provocó la necesidad de unas inversiones, no sujetas a una evolución razonable de rentabilidad, que ha ido ocasionando a su vez un endeudamiento cada vez



mayor de los grupos informativos, cuando no el caer en manos de intereses ajenos al campo informativo.

Esta realidad, de por sí complicada, que se ha visto agravada por la actual situación económica, ha ido provocando en los últimos cinco/diez años una situación de fuerte evolución negativa de las funciones clásicas de los medios de comunicación, hasta provocar las disfunciones mediáticas del momento actual.

Entre estas consecuencias negativas, base de esas disfunciones, podemos citar de manera preferente, aunque sin que el orden cualifique su importancia, ya que todas ellas son significativas, las siguientes:

- la pérdida de influencia del público como sujeto del proceso informativo. Se está perdiendo paulatinamente la referencia del derecho del público a saber y a conocer, o sea, se está perdiendo el concepto del público como verdadero dueño de la información, como principal sujeto del proceso informativo, que exige una información objetiva, veraz y alejada de los intereses mercantilistas de las empresas de comunicación.

Se podrá argumentar que los medios, especialmente los audiovisuales, establecen una relación cada vez más intensa con sus públicos, que parecen mimar cada vez más a sus audiencias. Pero ello no tiene más afán que el incrementar, a toda costa y sin reparar en consideraciones informativas y especialmente éticas, las audiencias con fines exclusivamente publicitarios. Y, si no, ahí está el fenómeno triste y algunas veces verdaderamente vergonzante de la Telebasura, que no repara en barras, ni éticas de ninguna clase, para incrementar sus audiencias, importándole muy poco, por decir algo, los elementos constitutivos de la información que hemos señalado.

Se podrá seguir argumentando la existencia, como hecho positivo, del nacimiento del llamado periodismo ciudadano, o sea la participación del público en la actividad informativa de una manera activa, como un

profesional de la información. Y es cierto y hay que congratularse de ello. Pero al margen de ser una gota en el océano informativo, también conviene denunciar que se está empezando a producir un hecho significativo en este campo, admitido recientemente por diversos directores de medios on line y tradicionales, como es el pago de estos servicios, con lo que pasa de ser una participación espontánea a ser un ejercicio profesional de la información y, además, no sujeto, por no desarrollarse en un marco empresarial fijo, a las reglas deontológicas de la profesión. Pese a ello, este es uno de los campos a desarrollar en gran medida en lo que se refiere a la búsqueda de nuevos retos en los medios informativos.

Podrá argumentarse, finalmente, y esto sí que es cierto, las enormes posibilidades informativas que Internet ha abierto para todos los ciudadanos, pero ello escapa a este análisis, ya que dicha actividad no se realiza, como se ha señalado anteriormente, en el marco de medios de comunicación, siendo en su mayor parte iniciativas personales.

- la mercantilización de la información. Este es un fenómeno de indudable importancia negativa. Cada vez más la información se utiliza como arma de poder, bien sea en el ámbito puramente político, como en el económico o social. La información está dejando de ser un activo de la sociedad, una propiedad moral del público, para ser un activo de las empresas (y en ocasiones del propio informador, que la utiliza según sus conveniencias empresariales). La idea expuesta por los maestros clásicos del periodismo, tanto nacionales como internacionales, consistente en afirmar la propiedad moral del público sobre la información, está dejando de existir.

No deja ser sintomático, por ejemplo y sin citar medios concretos, que la actuación de un gobierno es buena o mala, durante un periodo de tiempo concreto, en razón de que en ese plazo de tiempo se van a otorgar unas determinadas licencias de radio o

de televisión. Si el resultado es bueno para un determinado medio, el juicio del gobernante será positivo, y si no lo es, automáticamente pasará a engrosar el campo de las maldades. Por no citar el uso soez de los dossiers y otras realidades de nuestros días, puestos al servicio no de la información, sino de intereses políticos. O el uso poco deontológico de la información cuando es “rentabilizada” en los tiempos, en razón de los intereses de tiradas o audiencias.

Otros muchos ejemplos se podrían poner para demostrar que la información ha pasado a ser un arma arrojada en muchas ocasiones, hasta tal punto que su uso se ha llegado a prostituir en razón de los intereses partidistas, de medios, políticos, organizaciones económicas y sociales.

Es diaria y ya clásica la apreciación ciudadana referida al hecho de poder saber antes de leer, oír o ver una información, el sentido de la misma, el enfoque de su contenido, etc. Es cada vez más patente en los medios españoles de uno y otro signo la subjetividad de las informaciones, de tal manera que un lector u oyente o televidente no avezado o atento recibe cada vez más opiniones enmascaradas como si fueran información.

Se ha llegado a afirmar en este campo, por parte de significados profesionales de la información, que no existe la objetividad, que la información no puede tener en modo alguno el carácter de neutra, que la subjetividad, o sea la opinión personal, tiene todo el derecho del mundo a impregnar la información ofrecida. Me parecen, estas u otras opiniones semejantes, un grave atentado no a la objetividad o veracidad plena, de la que podemos admitir su no existencia, sino un atentado grave al público, que es quien debe formar sus opiniones en base a informaciones que reflejen con la mayor objetividad posible la realidad cotidiana.

- Como consecuencia directa del apartado anterior, otra realidad negativa es la sujeción de la información a los resultados económicos o, dicho en otras palabras, la puesta de la actividad de la empresa al servicio de los resultados económicos, sobre todo en aquellas que cotizan en bolsa. Es indudable que la empresa informativa (que tiene antes la calificación de empresa que la de informativa) tiene que ganar dinero, y cuanto más, si es de manera legal, mejor. Pero ello, se debe compaginar con su razón de ser, con su servicio al interés público de la información, no al revés.
- la reducción del pluralismo. Ya hemos citado anteriormente que uno de los fenómenos de nuestros días es el nacimiento de los grupos multimedia, que representan, cada vez en mayor medida, grandes corporaciones empresariales que, lógicamente, unifican sus puntos editoriales y los proyectan en sus numerosos medios, ocasionando un empobrecimiento del pluralismo. Es cierto que esto aún no constituye un verdadero problema entre nosotros, pero no es menos cierto que el reduccionismo del pluralismo informativo es un hecho en España y que, de no variar el rumbo del momento actual, podrá llegar a ser un peligro.
- la banalización de la actividad formativa de los medios, ocasionada por el olvido de las más elementales normas éticas referidas a la actividad informativa. Y no solo en el campo de la televisión, a través del llamado fenómeno de la telebasura, sino también en el campo de la prensa escrita o en el de la radio. El desprecio a la verdad, el uso y abuso de la intimidad y vida privada, la manipulación de los datos, la compra de declaraciones interesadas y un largo etc. configuran esta triste realidad, solo comprensible a causa del bajo índice cultural del pueblo español, que se evidencia, por ejemplo, en el hecho de estar por debajo del índice mínimo de lectura de periódicos establecido por la Unesco para calificar el nivel de cultura de un país.

Estas consecuencias citadas se podrían englobar en el campo de los principios fundamentales o esenciales de la actividad informativa. Pero junto a ellos existen otras coyunturales o relacionadas directamente con la crisis actual, que también hacen peligrar las señales de identidad de esta actividad. Alfonso Sánchez Tabernero señala las siguientes:

- obsesión por el tamaño (debe ser la consecuencia, no el objetivo)
- deslumbramiento por los éxitos de los rivales
- confusión entre estrategia y táctica (es más importante la estrategia)
- orientación excesiva al corto plazo
- definir la rentabilidad como objetivo, cuando es una consecuencia
- carecer de proyecto editorial
- insuficiente dedicación a la creación de equipos
- confiar en la fortaleza de las barreras de entrada
- dar al público lo que pide
- arriesgar de manera imprudente

## 5.- Un futuro incierto

Pasemos a la tercera pregunta que nos hacíamos al comienzo de este análisis: cuáles pueden ser las consecuencias, en un futuro próximo, de estas ideas que he señalado.

Los medios de comunicación en general y, más concretamente, la prensa escrita se enfrentan a un futuro con fuertes incertidumbres, agravadas por la actual situación económica. En este sentido se han oído voces que afirman que nada volverá a ser como antes, aunque las coordenadas económicas se enderecen positivamente.

Entre esas incertidumbres podríamos destacar las que más directamente afectan a las funciones clásicas de los medios de comunicación: ¿qué papel le espera a la prensa escrita? ¿Tiene, como muchos afirman, incluso con fecha cierta, los días contados? ¿Desaparecerán los periódicos, como aseguraba días pasados un importante ex director de un medio nacional? No es fácil, ni siquiera creo que útil, el intentar contestar a estas preguntas con un sí o un

no. Lo que sí podemos afirmar sin excesivo riesgo a equivocarnos es lo siguiente:

- Los periódicos deberán orientarse a contenidos más explicativos, de análisis e investigación, olvidándose de su función informativa. La información, que ya en estos momentos nos viene ofrecida por Internet, será pronto ajena al contenido de los medios escritos. Iremos a periódicos más caros, minoritarios en sus tiradas, dirigidos a un público más exigente en la explicación de los hechos, con fuerte incorporación del color, muy especializados y con muchas menos páginas.
- Se va a producir una fuerte concentración en los medios audiovisuales, de tal manera que en dos o tres años solo existirán en España tres cadenas de televisión, con múltiples canales de TDT.
- Las empresas informativas seguirán convirtiéndose en organizaciones mediáticas que englobarán en su seno a medios de comunicación escritos y audiovisuales.
- Ello ocasionará que en el seno de estas organizaciones las redacciones tendrán una configuración multimedia, en donde los profesionales, nativos del mundo tecnológico, trabajarán indistintamente para toda clase de medios. Este proceso será largo, costoso y cambiará radicalmente las formas de trabajo actuales.
- El soporte de los medios audiovisuales será fundamentalmente el móvil y a través de él podremos ver, oír y leer lo que ahora hacemos por medio de la prensa, la radio y la televisión.

Sin embargo la incertidumbre más preocupante es, sean los sistemas tecnológicos que sean, saber si los medios de comunicación social sabrán seguir cumpliendo sus dos funciones esenciales: el servicio al público a través de informaciones ancladas en la veracidad y el mayor grado posible de objetividad y si, como consecuencia de ello, continuará ejerciendo el papel de control y

vigilancia de los distintos poderes del Estado. Esas funciones, que han sido, son y serán su razón de ser, no están reñidas con la tecnología, sea cual sea esta. Lo están con la falta de profesionalidad en el terreno de los informadores, con el afán de poder por parte de los empresarios y con el abandono del público para que unos y otros cumplan con su deber.

Quizás la necesaria enumeración de los cambios producidos en el mundo de la información pueda haber producido, por mi parte, un dibujo negativo o de desconfianza hacia los medios. Nada más lejos de mi intención, ni de mi pensamiento. Entiendo que atravesamos momentos difíciles para la información como institución, propio de toda época de cambio, pero estoy convencido de que las fuerzas regenerativas existentes en el seno de la profesión periodística sabrán, sin duda, superar las dificultades y afrontar los cambios necesarios con nuevas fuerzas. Va ser difícil, pero no imposible.

Podemos aprender de toda esta situación y afrontar los cambios estructurales que se necesitan y que se concretan en conseguir aumentar la competencia, el dinamismo y la innovación de nuestros grupos editoriales.

En este sentido, Alfonso Sánchez Tabernero propone, en el campo de las soluciones relacionadas con la coyuntura actual:

- un mayor liderazgo que posibilite reducir la incertidumbre y aumentar la competencia
- conseguir que las empresas sean entornos de libertad y confianza en los que cada persona sea innovadora
- encontrar el equilibrio entre el corto y largo plazo, entre beneficios y percepción de la calidad
- esforzarse por mirar al público: interpretar los datos de consumo, detectar tendencias, descubrir demandad implícitas...
- proteger el valor de las marcas, aunque esa decisión suponga grandes renunciaciones
- tener un buen proyecto editorial, porque ello genera motivación interna y coherencia externa

Con todo ello, el porvenir será difícil, pero sin afrontar estas y otras medidas, el futuro será imposible.

Muchas gracias