

Título La Gestión y las Nuevas Competencias en un Mundo de Cambios Constantes

Tipo de Producto Ponencia Completa

Autores Ivaldi, Laura y Maltagliatti, Nancy

Código del Proyecto y Título del Proyecto

A15A05 - Un Diario, 2 productos: El Impacto de los planes de fidelización en la oferta de producto de dos conglomerados de medios impresos (La Nación y Clarín) en Buenos Aires, Argentina

Responsable del Proyecto

Ivaldi, Laura

Línea

Márketing

Área Temática

Administración

Fecha

Noviembre 2015

INSOD

Instituto de Ciencias Sociales y Disciplinas
Proyectuales

UADE 

LO QUE QUEDA DE LOS MEDIOS DESPUES DE INTERNET

Un análisis de las organizaciones a la luz de Henry Mintzberg

Tema: Impacto de la Tecnología y las Redes Sociales sobre la Gestión Organizacional

XII Congreso Internacional de Administración
“La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes”

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 al 13 de noviembre de 2015

LO QUE QUEDA DE LOS MEDIOS DESPUES DE INTERNET

Un análisis de las organizaciones a la luz de Henry Mintzberg

Tema: Impacto de la Tecnología y las Redes Sociales sobre la Gestión Organizacional

XII Congreso Internacional de Administración “La gestión y las nuevas competencias en un mundo de cambios constantes”

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 al 13 de noviembre de 2015

Contenido

Introducción	4
La realidad de la Industria periodística gráfica hoy:.....	4
La política de RR.HH	5
La distribución y el precio:.....	7
Análisis de la situación a la luz de la teoría de Henry Mintzberg.....	8
Coalición interna.....	8
Coalición externa.....	10
Configuraciones de Poder	10
Conclusiones	11
Bibliografía:.....	13

Sumario

El presente trabajo analiza los cambios que se han suscitado en la administración de las empresas periodísticas graficas dedicadas a medios impresos, a raíz de los nuevos hábitos de consumo de los lectores a la hora de informarse.

El impacto que ha resultado motor de las modificaciones ha sido producto del avance tecnológico y de internet más precisamente. Los medios digitales representan hoy el soporte informativo por excelencia y las empresas de este sector han debido adaptarse a los cambios para no perder la sustentabilidad.

Este escenario será analizado desde las teorías de Henry Mintzberg, describiendo como se establecen relaciones entre las coaliciones interna y

externa y abordando la temática de las configuraciones de poder que se gestan en una organización durante el proceso de adaptación.

Introducción

El presente trabajo tiene por objeto vincular el tema del poder en las organizaciones según Henry Mintzberg y otros autores, específicamente con los roles que se dan en el entramado de las relaciones de poder entre los integrantes de una institución a la hora de un cambio en la administración de una empresa. Estas modificaciones pueden estar dadas por factores diversos como fusiones, ventas o simplemente por el reemplazo de estructuras que quedan obsoletas según la realidad del negocio.

La idea central será indagar sobre esta última causa en particular, los avances tecnológicos que modifican sustancialmente una industria. Esta investigación versará sobre los cambios en la empresa periodística gráfica y las modificaciones que se vienen suscitando en esas organizaciones en un contexto de plena mutación en las costumbres del público a la hora de informarse.

El avance de los medios digitales ha modificado la forma en la que el público consume información y entretenimiento. Los medios convencionales pierden lectores y televidentes; pero de todos los formatos, sin lugar a dudas el producto más perjudicado es el periódico. La lectura de noticias en la web, actualizadas durante las 24 hs ha reducido la tirada diaria de casi todos los soportes. La desaparición del diario en su versión impresa viene pronosticándose desde hace varios años atrás, y todo parece indicar, que la categoría entra indefectiblemente en la etapa de declinación.

Planteado este escenario, la investigación abordará como tema central las estrategias comerciales llevadas a cabo por las empresas mediáticas argentinas; específicamente el análisis se llevará a cabo sobre medios impresos y los planes de marketing de las empresas que los editan. ¿Cuáles son las nuevas mezclas? - lo que incluye las variables producto, comunicación, precio y canales. ¿Cuál es la información proveniente del entorno que mueve estas acciones y cómo impactan en la organización desde los objetivos, la política de RR.HH, los segmentos objetivos y la imagen? y, si finalmente, generan cambios en la estructura organizacional.

En el contexto actual de la industria, donde casi todas las empresas se enfrentan a las mismas amenazas inclusive a nivel internacional, el presente trabajo buscará analizar mediante la teoría de Henry Mintzberg el entramado de relaciones de poder que se dan dentro de una organización ante esta realidad.

La realidad de la Industria periodística gráfica hoy:

Históricamente la administración de una empresa periodística siempre se distinguió bastante de cualquier otro tipo organización. La apuesta sobre la rentabilidad queda sujeta en cierta medida a una primicia o a la repercusión de una nota. A veces, un hecho, puede cambiar los resultados contables mensuales de la empresa a partir de una publicación.

Por lo tanto las funciones de planificación que permiten mejorar el alcance de las metas y objetivos, en cuanto a indicadores y pronósticos de ventas, muchas

veces quedan supeditados al surgimiento de hechos notorios y a la cobertura que se haga de la situación.

Un hecho puntual puede generar que en un día, la circulación se duplique o inclusive permita la salida de una edición especial vespertina, con alta probabilidad de agotarse, y estos son números que no pueden reflejarse en la planificación anual.

También está claro el rol que juegan los medios y la influencia que ejercen este tipo de organizaciones y sus productos, sobre los aspectos socioculturales o sobre la dimensión política y económica de países y naciones, y ese impacto es totalmente diferente al que pueden tener los productos o servicios de cualquier otro sector;

A la hora de evaluar este negocio hay que tener en consideración la teoría de la administración de empresas y del marketing y su correspondencia con los cambios que sufren las empresas de medios gráficos en su estructura organizacional, como resultado de la implementación de las nuevas estrategias comerciales.

La política de RR.HH

Para ejemplificar comenzaremos con el cambio en el rol protagónico de los periodistas en cuanto a la función de portadores de las noticias y su capacidad para informar que se ha terminado hace ya unos años. La capacidad del público para tener un papel activo y participante como generadores de contenidos, se viene propiciando desde los inicios de la década pasada.

Ignacio Ramonet en su libro *“La explosión del periodismo. Internet pone en jaque a los medios tradicionales”* plantea una buena introducción al tema que nos convoca, *“Las nuevas leyes de la comunicación y de la información están por definirse, pero lo que es seguro es que ya no serán los periodistas sino los internautas quienes las van a determinar”* (Ramonet, 2011,53)

Ya no es el periodista el que tiene el deber y el poder de informar a un grupo de ciudadanos ávidos de conocer la realidad cotidiana, porque de hecho hay un sin fin de “testigos” que envían fotos de hechos que presencian generando coberturas privilegiadas. Un ejemplo contundente es el uso de la aplicación Waze para el informe de tránsito, los usuarios van marcando el estado del tráfico y con esa información se organiza el informe que además se actualiza solo. La opinión del público sobre temas diversos en cuanto a comentarios desde redes sociales en la conclusión de una nota, representa muchas veces, la parte más relevante del escrito. Muchos lectores anónimos hoy tienen sus propios blogs y están conectados en forma permanente. ¿Cuál es el papel entonces de un medio que informa, si hay cientos de informantes que además están ahí, delante del suceso y pueden contar el hecho en crudo, sin pérdida de tiempo? ¿La opinión de quien importa en realidad si todos podemos opinar y además exhibir nuestro punto de vista?

¹ Ramonet, Ignacio, 2011, *La explosión del periodismo. Internet pone en jaque a los medios tradicionales*, Buenos Aires Ediciones Le Monde Diplomatique. Capital Intelectual. 1era Edición.

Estos cambios modifican radicalmente la función del periodista, su trabajo su remuneración y por supuesto la cantidad de esos puestos

Históricamente el perfil de un diario estaba dado por la posición en el análisis, su línea editorial. Sus periodistas eran los que marcaban el enfoque de la información, el sello de registro. El cambio del director periodístico en un medio marcaba, solo por mencionar un ejemplo, el cambio en la titulación de tapa o de las notas más relevantes de cada edición. Esta pérdida de identidad paulatina de cada medio, ha generado la caída en el índice de circulación, especialmente por las costumbres de los lectores más jóvenes.

Las redacciones tienen menos autonomía. La velocidad de la información siempre ha sido la misma, Los hechos ocurren en forma permanente la diferencia está dada en la actualidad, por la capacidad de conocerlos en forma simultánea al momento en que ocurren y esto justamente no es un hecho menor. Poco sirve tener corresponsales en el exterior cubriendo acontecimientos que se pueden conocer y reelaborar en pocos minutos gracias a todas las herramientas además de internet que la tecnología puso a disposición del público en general: teléfonos celulares, computadoras portátiles, tabletas táctiles entre otros. Las ediciones vespertinas de los medios impresos han desaparecido por completo.

Pero lo que es aún más significativo, es la capacidad necesaria para escribir e informar en un escenario así planteado. ¿Qué habilidades y capacidades se pretenden en la actualidad de un recurso humano en este tipo de organizaciones?

La política de RR. HH. se está modificando. Ya no es necesario que el periodista se encuentre en la misma redacción, el formato de empleo ha cambiado también. El trabajo free lance se ha transformado en una modalidad habitual en este sector. Por lo tanto el sector de producción en una empresa editorial hoy tiene menos personal.

Existe una nueva generación de empleados en estos medios, que poco comparte con la formación del periodista de raza. Cuentan con una educación más completa a nivel universitario y un alto conocimiento, por una cuestión generacional, de las herramientas digitales. Pero tienen poca carrera, experiencia y muy poco conocimiento y compromiso con el oficio. No obstante, con menos recursos humanos con este perfil, se genera el producto adecuado a las necesidades de la demanda actual.

El producto

Estos cambios en la modalidad de redacción, donde el tratamiento a la noticia es menos complejo y completo, ha implicado también, la desaparición en el formato impreso de géneros habituales como el reportaje o el “periodismo de investigación” por considerarse menos rentables y más caros en su producción. La inmediatez no implica demasiada profundidad. Sin embargo Scolari en su

libro² “*El fin de los medios masivos, el comienzo de un debate*” plantea que lo que hoy todavía sigue jerarquizando al papel es la credibilidad dada la profundidad del relato.

Las columnas de opinión se comienzan a trabajar desde personalidades reconocidas y famosas, pueden ser actores, comentaristas o hasta periodistas inclusive pero que se han hecho reconocidos en general por su paso por medios audiovisuales.

Aparecen también especialistas como “periodista de empresas” “periodista de eventos” “periodista institucional”, estas líneas de trabajo reemplazan las viejas especializaciones dentro del periodismo, y son tan poco específicas que es muy sencillo encontrar alguien que pueda llevarlas adelante. Esta mano de obra es más económica y está dispuesta a desarrollar el trabajo sin la contaminación del compromiso y los códigos de la verdad que esta profesión siempre ha enarbolado como característica intrínseca. Scolari denomina a esta nueva especialidad periodistas multiplataformas, y todo esto concluye en enfrentamientos gremiales

A las características socioculturales que han modificado en general los hábitos de consumo le han sucedido cambios radicales en la oferta de productos, provocadas en gran medida por los avances tecnológicos. Por ejemplo la relevancia que ha tomado hoy la división de la edición digital de cada medio. A esto hay que sumarle dos hechos más, que profundizan los cambios que deben afrontar los medios impresos a nivel mundial en la actualidad:

- Los medios como propiedad de grandes grupos económicos, respondiendo a intereses financieros particulares
- La caída drástica de la circulación.

Sobre los medios respondiendo a intereses económicos dejando de lado la función de observador objetivo que el periodismo debería cumplir en toda sociedad, cabe destacar que todas las estrategias que se observan desde los productos demuestran una profundización de algunas prácticas para impedir la caída de la rentabilidad. Hoy cuando un diario o una revista pasa de un dueño a otro, en la mayoría de los casos de un grupo económico a otro, se termina observando el cambio en la perspectiva de la noticia como relato o en la cobertura de cada temática, siempre en función de la inclinación o postura ideológica, política o económica, que los dueños posean.

La distribución y el precio:

Otras acciones que afectan el formato habitual de administración de la empresa periodística, son los referidos a los aspectos logísticos o de distribución, y las modificaciones a la estrategia de precios.

El primer ejemplo lo constituye la aparición de medios gratuitos, colocados directamente en la mano de los consumidores y repartidos en distintos puntos de alto tránsito en hora pico, con el objeto de no perder la inversión publicitaria, motor económico de los medios de comunicación social privados.

² Carlón, Mario / Scolari A. Carlos.(2009) *El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate*. Buenos Aires - La Crujía.

Otro fenómeno que avala lo dicho lo constituyen los planes de fidelización materializados a través de la suscripción. Varias empresas han implementado esta estrategia generando como incentivo una tarjeta que se obtiene a través del contrato con el medio. La misma le permite al cliente obtener beneficios en general asociados a descuentos en el precio en múltiples rubros y comercios.

En definitiva cambia un aspecto más en la administración: el volumen más importante de ventas pasa de un canal indirecto corto a un canal directo. Pero como el intermediario sigue representando un icono del negocio que además presiona, es necesario generar nuevas acciones de comunicación e implementar promociones que le permitan al mismo sostener sus ganancias y seguir ganándole en preferencia a la competencia en el punto de venta.

Todo lo antedicho modifica el organigrama de la empresa mediática, la división comercial va creciendo en personal asociados a la venta directa, y a las nuevas negociaciones independientes de la búsqueda de anunciantes, ahora también son necesarios proveedores que se sumen a los beneficios que estas organizaciones prometen brindarle a sus clientes. En definitiva el gran punto en el cambio en la estrategia son los recursos humanos.

Análisis de la situación a la luz de la teoría de Henry Mintzberg

Coalición interna

Comenzaremos con los aspectos dentro de lo que Mintzberg llama la Coalición Interna, entendiéndose como la trama de relaciones de poder que se dan dentro de la organización misma y es en este punto donde en principio hay una primer realidad que se plantea casi generalizada en la industria y que está caracterizada por la incertidumbre sobre la continuidad laboral que existe en este mercado. Esto lo muestran las cifras que desde 2008 a la fecha aproximadamente reflejan la reducción de las plantillas de personal de las redacciones a nivel mundial. Estados Unidos solo para ejemplificar esto, muestra un panorama devastador. Diarios como el “*Usa Today*” despidió en 2010 a mil empleados. El Grupo Gannet Company Inc., propietario de unos 85 periódicos en todo el territorio norteamericano, eliminó en los últimos años más de 8300 puestos de trabajo.³

Las fuentes de poder dentro de la coalición interna se derivan en este caso, de situaciones o decisiones organizacionales. Decisiones tomadas sobre la base de la actualidad del negocio y con el único fin de la supervivencia de la empresa.

Derivándose de esto y haciendo alusión a Robbins⁴ podemos casi afirmar que en paralelo al tipo de fuente de donde proviene el mismo poder, la tipología planteada es la del tipo coercitivo: apoyada en el temor. Temor básicamente a

³ Ramonet, Ignacio, 2011, *La explosión el periodismo. Internet pone en jaque a los medios tradicionales*, Buenos Aires Ediciones Le Monde Diplomatique. Capital Intelectual. 1era Edición.

⁴ Robbins, Stephen, 1998, *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Mexico: Prentice Hall; 5ta. Ed.

ser cada vez más prescindibles. Bajo la idea que la dirección, en función de los resultados, puede despedir, suspender o reducir las jornadas laborales básicamente por la realidad que todos conocen y que inclusive implica la posibilidad de la reducción a trabajos desagradables como mejor opción antes que el despido.

La dependencia acá juega un papel no tanto desde el plano que se refiere a quien le confiere el poder sino muy por el contrario a la dependencia de los recursos humanos de la misma organización. Cuando se plantea que la realidad del negocio es la misma para toda la industria, hay mucha oferta de mano de obra capacitada y desocupada que podría ocupar el puesto de trabajo aceptando condiciones que tal vez sean adversas, la dependencia de esa institución es más fuerte. A esto le sumamos la complejidad del cambio en el perfil del recurso para ocupar el puesto. Hay muchos periodistas de más de 50 años que hoy en el negocio, deben aceptar condiciones de trabajo diferentes porque hay jóvenes generaciones con menor especialidad pero con mayores conocimientos de las herramientas informáticas que podrían reemplazarlos en forma inmediata. Entonces acá la dependencia como clave de poder plantea la aceptación de las condiciones y en este se genera un círculo en el que cada uno de los jugadores en esta historia va afianzándose en su rol y en su función por ende, estos procedimientos se arraigan.

En este sentido, y planteando cuales podrían ser las estrategias que le permitan a un empleado ganar más poder dentro de la organización, la mayoría de los autores coinciden en dos de los factores básicos que le otorgan poder a las personas dentro de una estructura: las posición que se ocupa y los atributos personales.

En cuanto a lo primero cabe destacar que sin duda quien tenga una posición más privilegiada está en condición de poder pero, también es cierto, que en una situación donde las ventas y las fusiones entre empresas de medios que van formando conglomerados hoy representa una situación bastante común y de riesgo, porque a mayor posición en la pirámide organizacional mayor peligro de ser los primeros en quedar desplazados ante una situación de estas características. Por lo tanto el poder del cargo es relativo. En segundo lugar los atributos adecuados para obtener mayor poder en la organización están de la mano de la capacidad para hacer múltiples cosas a la vez. En términos de administración podríamos decir que el perfil generalista es el que tiene más posibilidad de ganar espacio y permanencia. El especialista que no puede en el contexto de la redacción ocuparse de distintos temas, trabajar para distintas secciones, está destinado a perder espacio en estas nuevas estructuras.

Cabe ahora mencionar un factor que está presente desde el comienzo del relato de las características del escenario La Coalición Externa, definida como el conglomerado de agentes con alta influencia en la organización y que se encuentran en el entorno. Los cuatro grupos más importantes de agentes externos que identifica el autor son: los propietarios, los asociados, las asociaciones de empleados y los distintos públicos que rodean a la empresa.

En este negocio hay agentes dentro de la coalición externa que representan factores de alta presión: los sindicatos: prensa y gráfica siendo los representantes de los empleados y, dentro de los públicos, a los intermediarios:

los vendedores de diarios con sus respectivos gremios también y el gobierno solo por mencionar algunos.

Durante todos los procesos de despidos cada sindicato con sus delegados en la coalición interna, asumen un rol activo en cuanto a la organización y a las medidas a tomar por los agentes internos frente a los cambios en las condiciones laborales, paros y acciones de protestas.

Coalición externa

Los sindicatos representantes de los vendedores de diarios y revistas, uno por cada provincia en nuestro país y SIVENDIA (Sindicato de Vendedores de Diarios y Revistas de la Ciudad Autónoma y Provincia de Buenos Aires) erigiéndose como los grupos de intereses especiales, ajenos al gobierno, pero que representan en la coalición externa intereses específicos. Cabe mencionar que en Argentina hasta hace un tiempo no existía otra modalidad para la venta de periódicos que no sea través de este canal.

Entre los cambios que hemos mencionado en el apartado anterior y que impactan sobre la coalición externa, hace ya unos años se implementó la modalidad de venta vía suscripción, como una forma que permite tener clientes cautivos por un determinado período de tiempo con el incentivo de las tarjetas de descuento. Esa circunstancia le ha insumido arduas negociaciones a las empresas con los sindicatos que fueron selladas con la inclusión obligatoria de estos agentes en el canal de venta. Independientemente del pago directo a los medios. Hoy los puestos de diarios son los que se ocupan de la distribución. Otros motivos de negociaciones oportunamente han sido el surgimiento de los diarios de entrega gratuita y el levantamiento de ediciones vespertinas.

Por último también vale mencionar al Gobierno como miembro de la coalición externa de este tipo de empresas. El mismo se constituye como un alto factor de influencia dentro de estas organizaciones, en términos de la distribución del presupuesto que asigna en propaganda estatal. El Gobierno Nacional a través de todos sus organismos, y los que dependen de los Gobiernos Provinciales y Municipales, representan para cada medio el anunciante de mayor envergadura. En términos del año electoral que transita nuestro país y de las diferencias en los enfoques que ostenta cada medio en relación a la cuestión política este órgano adquiere mayor protagonismo.

En función de todo lo antedicho y haciendo referencia al tipo de coalición externa, podemos decir que en este caso en particular se trata de una coalición dividida, dado que el poder de la misma se fragmenta entre distintos agentes con influencia y la organización recibe presiones en distintas direcciones, además por supuesto de los cambios socioculturales del público consumidor que afecta directamente la rentabilidad del negocio.

Configuraciones de Poder

Ahora bien, en función de los tipos de configuraciones de poder que plantea Mintzberg podríamos decir que en la actualidad la mayoría de estas organizaciones debido a la crisis que se cierne sobre el negocio, están muy cerca de la tipología de la arena política

La arena política⁵ surge cuando una organización experimenta un desafío al orden de poder que tiene establecido, quizá por el cambio de alguna de sus condiciones importantes y esta situación perdura en tanto las demandas contrapuestas dentro de la organización no pueden resolverse.

Caracterizada por la presencia de conflictos, tanto por presiones provenientes de la coalición externa dividida y con una coalición interna politizada. Generando un terreno propicio para que se propaguen los juegos políticos con alianzas de agentes y muy poca lealtad.

Las organizaciones se desarrollan en cinco etapas: el nacimiento, el desarrollo, la madurez, el declive y la renovación. Durante sus ciclos de vida normalmente van cambiando la configuración. En general suelen arrancar de una autocracia para pasar a sistemas cerrados o a hacia organizaciones instrumentales o meritocracias; y si logran sobrevivir, cada transición desde una configuración a la otra está signada por una etapa de arena política.

Algunas arenas políticas se destacan por la intensidad de sus conflictos y de ser así, esta instancia debe ser de corta duración si se pretende la supervivencia de la empresa pero, en otros casos, el conflicto puede ser más moderado y extenderse por más tiempo caracterizándose entonces por la formación de alianzas inestables entre unos pocos centros de poder que negocian entre ellos.

Conclusiones

Mintzberg describe a lo largo de toda su trabajo como se relacionan e influyen los diferentes actores en la organización y como esta a su vez, está condicionada por el entorno y como el poder está presente en cada una de estas situaciones. En una industria en pleno proceso de transición estas situaciones representan la realidad cotidiana.

Todo cambio en una organización, es parte del ciclo de vida de la misma. Samuel Certo⁶ en "*Administración Moderna. Diversidad, calidad, ética y el entorno global*", explica los cambios naturales que pueden incluir segmentos en la organización, líneas de autoridad, niveles de responsabilidad etc. Pero que si bien estos cambios son necesarios para responder a las necesidades fluctuantes del público, a las nuevas tecnologías o debido a las amenazas u oportunidades que brinda el entorno, para el éxito a largo plazo se requiere cierto grado de estabilidad.

El crecimiento y la supervivencia de una empresa son mucho más probables cuando además de la posibilidad de adaptación hay cierta seguridad. Habrá que ver entonces cuanto tiempo se puede sostener una organización en el ámbito de la arena política.

En la actualidad, la realidad de este negocio plantea la sucesión de cambios y la implementación de nuevas estrategias como única salida para no perder

⁵ Mintzberg, Henry, 1992, *El poder en la organización*, Ariel Economía S.A, Buenos Aires

⁶ Certo, Samuel, 2001, *Administración Moderna. Diversidad, calidad, ética y el entorno global*, Colombia, Pearson Educación, 8ª edición.

rentabilidad y en este camino no siempre se tiene en cuenta la confusión y el estrés de los empleados, agentes de la coalición interna.

La realidad indica que a lo largo de la historia siempre frente a los designios de la innovación ya se han pronosticado desapariciones de industrias, como la de la pintura con el auge de la fotografía o la de la radio y los discos, con los videos musicales o hasta la del cine con el DVD. Pero nada de eso ha ocurrido. Habrá que esperar un poco más para ver cuál es la tendencia en el rumbo de este negocio

Seguramente cambiarán las configuraciones de poder en las organizaciones que sobrevivan a esta etapa. Esas serán las particularidades de cada empresa en función de su historia, su etapa del ciclo de vida y de su procedencia; Porque más allá de la globalización, la prensa escrita se caracteriza por la relevancia de la regionalización en los productos. También cada compañía volverá a tener su propio entramado interno de relaciones de poder entre los agentes tanto de las coaliciones internas como externa, pero, sin lugar a dudas, el factor que determinará la permanencia o no de algunos medios tradicionales con respecto a los medios digitales es el modelo de negocio que se logre afianzar.

Bibliografía:

Beliz, Gustavo, Zuleta Puceiro, Enrique, (1999), La cultura profesional del periodismo Argentino, Buenos Aires, Colección Cuadernos Australes de Comunicación, Facultad de Cs. de la Información, Universidad Austral.

Carlón, Mario / Scolari A. Carlos.(2009) El fin de los medios masivos. El comienzo de un debate. Buenos Aires - La Crujía.

Certo, Samuel, (2001), Administración Moderna. Diversidad, calidad, ética y el entorno global, Colombia, Pearson Educación.

de Dios, Horacio, Neustad, Bernardo, Pugliese, Enrique, Grondona, Mariano, Pan, Luis, Lozano, Jorge, Gobello, José, Monteverde, Mario, (1977), Medios de Comunicación Social en la Argentina, Buenos Aires Ed. De Belgrano.

Fernandez Pedemonte, Damian, (1999), Diarios y empresas: Relatos de conflictos, Prácticas de Análisis del discurso, Buenos Aires, Colección Cuadernos Australes de Comunicación, Facultad de Cs. de la Información, Universidad Austral.

Idalberto Chiavenato, (2007), Administración de Recursos Humanos, Octava edición, México, Mcgraw. Hill.

Kotler, Philip, y Armstrong, Gary, (2006), Marketing: versión para Latinoamérica, México, Pearson Educación.

Mintzberg, Henry, (1992), El poder en la organización, Buenos Aires, Ariel Economía S.A.

Mintzberg, Henry, (1997), El proceso estratégico conceptos, contextos y casos México, Prentice Hall.

Ramonet, Ignacio, (2011), La explosión el periodismo. Internet pone en jaque a los medios tradicionales, Buenos Aires Ediciones Le Monde Diplomatique. Capital Intelectual.

Robbins, Stephen, (1998), Fundamentos de comportamiento organizacional, Mexico: Prentice Hall.

.