



UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE

Programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas

**LA CONSTRUCCIÓN DE LA
INNOVACIÓN EN LOS MEDIOS DE
COMUNICACIÓN NATIVOS
DIGITALES: LOS CASOS DE
EL CONFIDENCIAL Y QUARTZ**

TESIS DOCTORAL

Autor: **José María Valero Pastor**

Director: Dr. José Alberto García Avilés

Codirector: Dr. Miguel Carvajal Prieto

Elche, septiembre de 2020

DEDICATORIA

A mis padres, José María y Eva, por su cariño incondicional, su apoyo y su sacrificio continuo para brindarme todas las oportunidades que uno se pueda imaginar.

A Isabel, por acompañarme en este camino, alentarme en mis momentos de agobio, compartir mis alegrías e infundirme confianza para continuar.

A mis abuelos, los que están y los que se fueron, por ser fuente inagotable de amor y ejemplo de actitud ante la vida.

A mis tíos, primos y padrinos, porque saber que cuentas siempre con el respaldo de una gran familia es la mejor motivación para seguir adelante.

A mi ahijada, Carmen María, por el tiempo robado, y con la esperanza de que este trabajo la inspire para perseguir sus propias metas.

A mis maestros y profesores, por saber despertar en mí la curiosidad y proporcionarme las herramientas para saciarla. En especial, a Enrique, que además de maestro de escuela fue maestro de vida.

A mis amigos, por las risas y las experiencias juntos, por ayudarme a evadirme y tomar fuerzas siempre que lo he necesitado.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis directores, José Alberto García Avilés y Miguel Carvajal Prieto, su implicación, trabajo y apoyo constante para superar los obstáculos y hacer que siguiera creyendo en este proyecto. También al resto de los compañeros del Departamento, por compartir conmigo sus experiencias y sus valiosos consejos. En especial, a Vicente, Alba y Cristian, porque hasta los momentos en apariencia más improductivos junto a ellos me han servido de inspiración y motivación. A las profesoras María Alcalá y Bozena Mierzejewska, y a los equipos de Periodismo del CEU San Pablo y de *Communication and Media Management* de la Universidad de Fordham, por abrirme las puertas de su casa y contribuir con amabilidad a esta investigación. Por último, a todos los entrevistados de El Confidencial y Quartz, que han hecho posible este trabajo, y a Daniel Muñoz, por estar siempre disponible para resolver mis dudas.



INDICIO DE CALIDAD DE LA TESIS DOCTORAL

La tesis doctoral de D. José María Valero Pastor, titulada “La construcción de la innovación en los medios de comunicación nativos digitales: Los casos de El Confidencial y Quartz”, dirigida por el doctor José Alberto García Avilés y co-dirigida por el doctor Miguel Carvajal Prieto se presenta en el campo 7. Ciencias Políticas, Sociales, del Comportamiento y de Educación, según la Resolución de 26 de noviembre de 2015, de la Comisión Nacional Evaluadora de la Actividad Investigadora.

Como indicio de calidad, al final de la tesis se adjunta el artículo elaborado por José María Valero Pastor, José Alberto García Avilés y Miguel Carvajal Prieto, titulado “Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: Métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal”, publicado en la revista El Profesional de la Información, volumen 28, número 5, de septiembre-octubre de 2019.

ISSN: 1699-2407

Disponible en: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2019/sep/valero-carvajal-garcia.html>

El Profesional de la Información autoriza que los autores de los trabajos publicados en la revista puedan ofrecer en cualquier repositorio de acceso abierto una copia de esos trabajos una vez hayan transcurrido 6 meses desde su publicación, condición que se cumple en el presente caso.



D. José Antonio Pérez Juan, coordinador del programa de Doctorado en Ciencias Sociales y Jurídicas de esta universidad,

INFORMO

Que doy mi conformidad a la lectura y defensa de la tesis doctoral presentada por D. José María Valero Pastor, titulada “La construcción de la innovación en los medios de comunicación nativos digitales. Los casos de El Confidencial y Quartz”, dirigida por el doctor D. José Alberto García Avilés y co-dirigida por el doctor D. Miguel Carvajal Prieto, y la considero conforme en cuanto a forma y contenido para que sea presentada para su correspondiente exposición pública.

Y para que conste a los efectos oportunos, firmo el presente informe en septiembre de 2020.

Fdo.: José Antonio Pérez Juan
Coordinador Programa Doctorado Ciencias Sociales y Jurídicas



D. José Alberto García Avilés y D. Miguel Carvajal Prieto, en calidad de director y codirector de la tesis doctoral “La construcción de la innovación en los medios de comunicación nativos digitales. Los casos de El Confidencial y Quartz”,

INFORMAMOS

Que damos nuestra conformidad a la lectura y defensa de la tesis doctoral presentada por D. José María Valero Pastor, titulada “La construcción de la innovación en los medios de comunicación nativos digitales. Los casos de El Confidencial y Quartz”, y la consideramos conforme en cuanto a forma y contenido para que sea presentada para su correspondiente exposición pública.

Y para que conste a los efectos oportunos, firmamos el presente informe en septiembre de 2020.

Fdo.: José Alberto García Avilés

Fdo. Miguel Carvajal Prieto

Director y codirector de la tesis doctoral

La construcción de la innovación en los medios nativos digitales: Los casos de El Confidencial y Quartz¹

RESUMEN

La presente tesis doctoral estudia la construcción de la innovación en los medios de comunicación nativos digitales, en un contexto de continuas transformaciones tecnológicas, sociales y económicas, que obligan a las empresas a buscar productos, procesos, formas organizativas y modelos de negocio que hagan sostenible su actividad. Tras una revisión teórica, se emplea el método del estudio de caso aplicado a El Confidencial y Quartz, dos empresas informativas seleccionadas como referentes innovadores en sus ámbitos geográficos, España y Estados Unidos, escogidas a través de un panel de expertos y un algoritmo compuesto por fórmulas de relevancia social y profesional.

Se recurre a la observación participante y la realización de 20 entrevistas en profundidad con responsables y profesionales de ambos medios, así como otros recursos documentales, para estudiar las configuraciones y dinámicas internas de las compañías en torno a ocho pilares que resultan esenciales para la innovación en periodismo: los perfiles, identidades y roles de los profesionales, la formación de equipos multidisciplinares, la dimensión espacial de las redacciones, los flujos de trabajo, el liderazgo, la creatividad, la cultura corporativa, y la transferencia de conocimientos entre las áreas y los trabajadores que componen las plantillas.

Los resultados revelan que este tipo de organizaciones contratan a profesionales con especializaciones temáticas y técnicas diversas, que constituyen recursos valiosos en la ideación y desarrollo de los productos y la elaboración de los contenidos. Se fomenta la formación de grupos de trabajo heterogéneos para cubrir todas las aristas presentes en las necesidades de los públicos objetivos. Además, para cumplir este objetivo de manera más eficiente, adoptan flujos de trabajo flexibles como las metodologías ágiles, sobre todo en las unidades de producto, ya que permiten el testeo constante de los proyectos ante los usuarios, y su posterior reformulación o desarrollo.

Se constata la efectividad del liderazgo transformacional sobre la capacidad innovadora de las compañías, pues propugna una visión compartida que permite alinear a los trabajadores en

¹ Esta tesis doctoral ha sido financiada mediante una ayuda de Formación del Profesorado Universitario del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, en su convocatoria de 2016: FPU16/00654.

torno a objetivos comunes. Así, las empresas promueven la creatividad organizacional por medio de la motivación intrínseca y la autonomía profesional. También se fomenta la transferencia de conocimientos, pues las compañías reparan en los factores que influyen en la difusión de la innovación e intentan influir sobre ellos. El contacto entre las diferentes profesionales provoca que se genere una cultura organizacional más innovadora. Sin embargo, las áreas más ligadas con el contenido presentan mayores reticencias a la innovación debido a una mayor dependencia de los ritmos de la actualidad, y una identidad profesional más clásica.

En conclusión, esta investigación contribuye a los campos de conocimiento de la empresa informativa y la innovación mediática, pues aporta un marco conceptual holista aplicable al análisis de casos prácticos, estudia la relación entre la innovación y los procesos que conducen a ella, y construye sobre la perspectiva del actor-red para rechazar el determinismo tecnológico. Además, se extraen conclusiones sobre el desempeño de los medios, y se aporta un decálogo de recomendaciones para integrar la cultura de la innovación en estas organizaciones.

Palabras clave: empresa informativa, innovación en periodismo, periodismo digital, cultura organizacional, El Confidencial, Quartz

The construction of innovation in native digital media: The cases of El Confidencial and Quartz

ABSTRACT

This doctoral thesis analyzes the construction of innovation in digital native media, in a context of continuous and accelerated technological, social and economic transformations, which encourage companies to look for new products, processes, organizational forms and business models in to achieve sustainability. After a theoretical review, the case study method is applied to El Confidencial and Quartz, two news outlets considered as innovation examples in their respective geographic areas, Spain and the United States. These companies were chosen through a process based on an expert panel and an algorithm composed of social and professional relevance criteria.

Participant observation and 20 in-depth interviews with editors and professionals from both media, as well as other documentary resources, are carried out to study the companies' internal

configurations and dynamics around eight main topics which are essential for innovation in journalism: the professional profiles, identities and roles, the creation of multidisciplinary teams, the spatial dimension of newsrooms, workflows, leadership, creativity, corporate culture and knowledge transference between the different areas and employees.

The results reveal that this type of organizations hire professionals with diverse thematic and technical specializations that constitute highly valuable resources both in the ideation and development of the products and in the elaboration of the contents. The creation of heterogeneous working groups is encouraged in order to cover all the aspects present in the needs of the target audiences. In addition, to meet this objective more quickly and efficiently, they adopt flexible workflows such as agile methodologies, especially in those units which are responsible for generating the products, since they allow constant testing of the products with users, and their subsequent reformulation or development.

The effectiveness of transformational leadership on the innovative capacity of the companies is verified, since it fosters the creation of a shared vision that allows the alignment of workers' actions. In this way, companies promote organizational creativity through intrinsic motivation and professional autonomy, which are associated with this style of leadership. Knowledge transference is also encouraged, as companies look at the factors that affect the process of innovation diffusion and try to influence them, through various methods. Contact between different professionals and subcultures leads to a more innovative organizational culture. However, those areas which are most closely related to the content present greater reticence and difficulties when it comes to innovating due to a greater dependence on immediacy, and a more classic professional identity.

In conclusion, this research contributes to media management and media innovation fields, as it provides a holistic conceptual framework applicable to the analysis of practical cases, studies the relationship between innovation and the processes that lead to it, and builds on the perspective of the actor-network to reject technological determinism. In addition, conclusions are drawn about the performance of these particular media, and a decalogue of recommendations for integrating the culture of innovation in these organizations is provided.

Keywords: media management, media innovation, organizational culture, digital journalism, El Confidencial, Quartz

“El modo de dar una vez en el clavo
es dar cien veces en la herradura”
(Miguel de Unamuno)

ÍNDICE TEMÁTICO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

0. Introducción	33
0.1. Presentación.....	33
0.2. Justificación.....	36
0.3. Objetivos.....	39
0.4. Estructura y contenido del trabajo.....	42
0.5. Resumen de la metodología	44

CAPÍTULO II. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA PERIODÍSTICA E INNOVACIÓN MEDIÁTICA

1. Dirección y gestión de la empresa periodística.....	49
1.1. Dirección y gestión de empresas: definición del campo y perspectivas históricas de estudio.....	49
1.2. Dirección y gestión de la empresa informativa	54
1.3. Dirección estratégica de la empresa informativa.....	58
2. La transformación de la industria mediática	69
2.1. Efectos de la tecnología sobre el periodismo: la era de las plataformas	69
2.2. Fragmentación del consumo, estrategias transmedia, marca periodística y nichos temáticos	73
2.3. Audiencias activas: interacción y contenido generado por el usuario	76
2.4. Modelos de negocio y vías de ingresos para el periodismo	78
2.5. Beyond journalism.....	80
3. Innovación en periodismo	83
3.1. Concepto de innovación.....	83
3.2. Enfoques y campos de estudio de la innovación en periodismo	90

3.3. Áreas de la innovación en la empresa periodística.....	94
3.4. Grados de la innovación.....	99

CAPÍTULO III. CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE AFECTAN A LA INNOVACIÓN

4. El profesional de la información ante el nuevo paradigma comunicativo.....	105
4.1. Identidad profesional, roles y conceptualización del periodismo	105
4.2. Formación periodística innovadora	111
4.3. Perfiles profesionales bajo demanda	113
4.4. Roles y cualidades personales en la innovación empresarial.....	117
5. Organización del trabajo en equipos multidisciplinares: autonomía, flexibilidad e innovación.....	121
5.1. Creación de equipos multidisciplinares en las redacciones	121
5.2. Flexibilidad en las prácticas periodísticas	124
5.3. Autonomía de los equipos y los profesionales.....	126
5.4. Los laboratorios de medios como ejemplos de equipos multidisciplinares diseñados para la innovación	131
6. La influencia del espacio físico en las redacciones.....	135
6.1. ¿Redacciones integradas o separadas?.....	135
6.2. Espacio físico orientado a la innovación y la transferencia de conocimiento	139
6.3. Trabajo periodístico fuera de las redacciones	143
7. Flujos de trabajo	145
7.1. Métodos para la creación de productos: <i>design thinking</i> y <i>lean startup</i>	146
7.2. Metodologías ágiles para la organización del trabajo.....	149
7.3. Ejemplos de metodologías ágiles para la organización del trabajo.....	151
7.3.1. Scrum.....	151
7.3.2. Programación XP o Extreme Programming	153

7.3.3. Crystal.....	157
7.3.4. Kanban.....	158
7.3.5. Scrumban.....	159
7.4. Herramientas tecnológicas para la optimización de los flujos de trabajo	161
7.4.1. Sistema de gestión de contenidos (CMS).....	161
7.4.2. Aplicaciones de seguimiento de proyectos: Trello, Asana, JIRA y Slack	162

CAPÍTULO IV. FACTORES HUMANOS QUE AFECTAN A LA INNOVACIÓN EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

8. Liderazgo en la empresa periodística.....	167
8.1. Concepto y definición de liderazgo.....	167
8.2. Perspectivas del estudio del liderazgo	170
8.3. Estilos de liderazgo en la industria mediática.....	176
9. Creatividad en las organizaciones mediáticas.....	187
9.1. Perspectivas de la investigación sobre creatividad.....	187
9.2. Creatividad en los contextos organizacionales	191
9.3. Promoción de la creatividad en las organizaciones mediáticas	195
10. Cultura organizacional y mentalidad innovadora	197
10.1. Concepto de cultura organizacional en los medios	197
10.2. Perspectivas y modelos de la investigación en cultura organizacional	200
10.3. Búsqueda de una cultura prodigital en las redacciones	210
10.4. Cultura del aprendizaje innovadora.....	213
11. El conocimiento en la empresa periodística.....	219
11.1. Concepto y tipología del conocimiento	219
11.2. Gestión del conocimiento en la empresa.....	221
11.3. Transferencia de conocimiento: proceso, refuerzos y obstáculos	228

11.4. Creación de conocimiento en las organizaciones mediáticas	234
11.5. Métodos de transferencia de conocimiento en las organizaciones mediáticas	235

CAPÍTULO V. METODOLOGÍA

12. Metodología	241
12.1. Consideraciones epistemológicas y metodológicas	241
12.1.1. Perspectivas de la tesis doctoral para el estudio de la innovación.....	241
12.1.2. Metodologías cualitativas en la investigación de la innovación en periodismo	244
12.1.3. La importancia del trabajo de campo y la observación participante	246
12.2. Herramientas de análisis empleadas	248
12.2.1. Libro de códigos	248
12.2.2. Entrevistas semiestructuradas	253
12.2.3. Bases de datos.....	255
12.3. Selección de casos de estudio	258
12.3.1. Proceso y criterios de selección de los casos.....	258
12.3.2. Presentación del primer caso de estudio: El Confidencial	270
12.3.3. Presentación del segundo caso de estudio: Quartz	283

CAPÍTULO VI. RESULTADOS: LA CONSTRUCCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN EL CONFIDENCIAL

13. La innovación en El Confidencial.....	303
13.1. La percepción de los responsables del medio sobre la innovación.....	303
13.2. Innovación en producto, procesos de producción y distribución y comercialización	305
14. Perfiles y roles profesionales en El Confidencial	311
14.1. Perfiles profesionales en la redacción editorial	311

14.2. Perfiles profesionales en el laboratorio.....	315
14.3. Dificultades en la captación y retención de talento en el laboratorio	321
15. Equipos de trabajo multidisciplinares, autonomía y flexibilidad en El Confidencial.....	325
15.1. El Confidencial.LAB como ejemplo de equipo multidisciplinar.....	325
15.2. Flexibilidad y autonomía en el laboratorio de El Confidencial.....	333
15.3. Trabajo transversal en la redacción de El Confidencial	335
16. La influencia del espacio físico de la redacción en El Confidencial	339
17. Los flujos de trabajo en El Confidencial.....	347
17.1. Tres velocidades de trabajo	347
17.2. Coordinación de los proyectos en el laboratorio: Kanban	353
17.3. Ideación y definición de productos: <i>design thinking, design sprint y lean</i>	360
17.4. Desarrollo de productos: Scrum y Scrumban	365
17.5. Herramientas para la gestión de los flujos de trabajo en El Confidencial	371
18. Liderazgo en El Confidencial.....	375
19. Creatividad en El Confidencial.....	383
20. Cultura organizacional en la redacción de El Confidencial.....	391
21. Transferencia de conocimiento en El Confidencial	401
21.1. Condicionantes para la transferencia de conocimiento en El Confidencial.....	403
21.2. Métodos para la transferencia de conocimiento en El Confidencial	406
21.3. Transferencia de conocimientos hacia el exterior	412
 CAPÍTULO VII. RESULTADOS: LA CONSTRUCCIÓN DE LA INNOVACIÓN EN QUARTZ	
22. La innovación en Quartz	417

23. Perfiles y roles profesionales en Quartz.....	423
23.1. Perfiles profesionales en la división editorial de Quartz.....	424
23.2. Perfiles profesionales en los departamentos de producto y negocio de Quartz	431
23.3. Captación y retención del talento en Quartz.....	439
24. Equipos de trabajo multidisciplinares, autónomos y flexibles en Quartz	445
24.1. Flexibilidad y autonomía de los equipos en el área editorial de Quartz.....	445
24.2. Formación de equipos multidisciplinares <i>ad hoc</i> en el área de producto de Quartz.....	453
25. La influencia del espacio físico de trabajo en Quartz.....	457
26. Los flujos de trabajo en Quartz.....	465
26.1. La organización del trabajo editorial de Quartz: dos velocidades	465
26.2. La filosofía ágil en la redacción de Quartz	469
26.3. Herramientas para la gestión de los flujos de trabajo en Quartz.....	474
27. Liderazgo en Quartz.....	477
28. Creatividad en Quartz.....	485
29. Cultura organizacional en la redacción de Quartz.....	493
30. Transferencia de conocimiento en Quartz.....	499
30.1. Condicionantes para la transferencia de conocimiento en Quartz	500
30.2. Métodos para la transferencia de conocimiento en Quartz	503
30.3. Transferencia de conocimiento hacia el exterior en Quartz.....	509

CAPÍTULO VIII. RESULTADOS: COMPARACIÓN ENTRE LOS CASOS DE EL
CONFIDENCIAL Y QUARTZ

31. Comparación entre los casos de El Confidencial y Quartz.....	515
---	------------

CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES

32. Conclusiones	537
33. Recomendaciones	549
34. Limitaciones y futuras líneas de investigación	553
35. Referencias bibliográficas	561

CAPÍTULO X. RECURSOS DE INVESTIGACIÓN

ANEXO I. LIBRO DE CÓDIGOS	643
1. Categorías generales	643
2. Categorías sobre las características estructurales de las redacciones.....	648
3. Categorías sobre las características humanas de las redacciones	655
ANEXO II. CUESTIONARIO PARA RESPONSABLES DEL MEDIO.....	665
ANEXO III. CUESTIONARIO PARA OTROS PROFESIONALES	667
ANEXO IV. LOS EFECTOS DEL COVID-19 SOBRE EL SECTOR PERIODÍSTICO	669

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Escuelas de la dirección y gestión de empresas.....	53
Tabla 2. Clasificación de los recursos con base en su fuente y su discrecionalidad.....	63
Tabla 3. Enfoques sobre gestión estratégica de empresas	67
Tabla 4. Enfoques para el estudio de la innovación.....	92
Tabla 5. Diferencias entre innovaciones incrementales y radicales en el mercado	102
Tabla 6. Comparativa entre los roles del modelo de Roberts y Fusfeld y los del modelo de Belbin.....	120
Tabla 7. Comparación entre los métodos Scrum, Kanban y Scrumban.....	160
Tabla 8. Ejes de desencuentro de las perspectivas sobre el liderazgo en la literatura académica.....	169
Tabla 9. Resumen sobre las perspectivas del liderazgo en la literatura académica.....	175
Tabla 10. Relación entre el liderazgo transformacional de Bass (1985) y el creativo de Küng (2017)	180
Tabla 11. Resumen de los estilos de liderazgo más estudiados para el campo de la empresa informativa.....	185
Tabla 12. Perspectivas de la investigación en creatividad.....	190
Tabla 13. Perspectivas de la investigación en cultura organizacional	201
Tabla 14. Resumen de las dimensiones y tipos de culturas organizacionales estudiadas.....	210
Tabla 15. Características y condiciones de PLC, EIC e ILP	218
Tabla 16. Comparativa entre los modelos de gestión del conocimiento.....	226
Tabla 17. Expertos consultados para la primera selección de casos de estudio	261
Tabla 18. Criterios para la criba final de los casos de estudio.....	265
Tabla 19. Muestra para el caso español ordenada por coeficientes totales.....	268
Tabla 20. Muestra para el caso estadounidense ordenada por coeficientes totales	269

Tabla 21. Empresas, medios y proyectos que componen o han compuesto el grupo Atlantic Media	286
Tabla 22. Velocidades de trabajo en El Confidencial.....	351
Tabla 23. Fases del tablero Kanban general del laboratorio de El Confidencial.....	358
Tabla 24. Velocidades de trabajo en Quartz	469

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Funciones del management. Fuente: Daft (2008: 8).	50
Figura 2. Cadena de valor genérica. Fuente: Porter (1985: 37).	61
Figura 3. Sistema de factores que afectan a la formulación y la implementación de estrategias en las compañías mediáticas.....	65
Figura 4. Tipología de la innovación mediática de Bleyen et al.....	96
Figura 5. Relación entre design thinking, lean y metodologías ágiles.....	148
Figura 6. Proceso de producción de incrementos en Scrum.	153
Figura 7. Ejemplo de tablero Kanban.	158
Figura 8. Influencia de las características del líder en los resultados del liderazgo	173
Figura 9. Capas de la cultura organizacional.	199
Figura 10. Tipos de cultura organizacional de Harrison.....	203
Figura 11. Tipos de cultura organizacional de Deal y Kennedy.....	205
Figura 12. Tipos de cultura organizacional de Schneider.....	206
Figura 13. Tipos de cultura organizacional de Cameron y Quinn	208
Figura 14. La cultura del aprendizaje innovadora como suma de perspectivas anteriores....	214
Figura 15. Características del conocimiento empresarial.	221
Figura 16. Espiral de generación de conocimiento en las organizaciones.....	224
Figura 17. Hitos y fases en la de transferencia de conocimiento.....	229
Figura 18. Participantes y participadas en Titania Compañía Editorial.....	273
Figura 19. Resultado neto Titania Compañía Editorial 2001-2017	274
Figura 20. Evolución de la audiencia de El Confidencial hasta 2013.	277
Figura 21. Evolución de la audiencia de El Confidencial entre 206 y 2020.....	277
Figura 22. Plantilla de Quartz en marzo de 2020.....	289
Figura 23. Crecimiento de audiencia de Quartz en los primeros años.....	290

Figura 24. Ingresos de Quartz entre 2012 y 2019. Elaboración propia	291
Figura 25. Curva Quartz dibujada por Kevin J. Delaney.....	297
Figura 26. Organización de El Confidencial.LAB en 2016.....	327
Figura 27. Organización de El Confidencial.LAB en 2019.....	331
Figura 28. Representación aproximada de la disposición del espacio en El Confidencial en 2018.....	340
Figura 29. Ala editorial de la redacción de El Confidencial, con Vanitatis al fondo	341
Figura 30. Espacio de trabajo del laboratorio de El Confidencial	343
Figura 31. Sala Google del laboratorio de El Confidencial	344
Figura 32. Tablero de datos en tiempo real junto a la mesa de edición.....	345
Figura 33. La metáfora del transporta para explicar las metodologías ágiles.....	350
Figura 34. Modelo para la situación de las metodologías ágiles en el proceso productivo...352	
Figura 35. Muro de transformación del laboratorio de El Confidencial.....	359
Figura 36. Target persona para un nuevo producto B2B en El Confidencial	361
Figura 37. User story map para el producto B2B	363
Figura 38. Prototipado de notificaciones en el entorno móvil.....	364
Figura 39. Tablero Kanban en Jira para la organización del sprint backlog de Lector	372
Figura 40. Mapa de la redacción de Quartz publicado en The Office por Zach Seward.....	458
Figura 41. Jacob Templin explica los ensayos con impresión 3D en el Workshop.....	459
Figura 42. El comedor o “town hall” adornado con motivo de acción de gracias.....	460
Figura 43. Espacio de trabajo principal en la redacción de Quartz	462
Figura 44. Kit de emergencia para productos periodísticos.....	470

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

0. Introducción

0.1. Presentación

La presente tesis doctoral estudia la organización de las redacciones en los medios de comunicación nativos digitales que presentan un carácter innovador. Para ello, tras una revisión a fondo de los principales hallazgos teóricos y empíricos sobre este fenómeno en campos como la sociología, la psicología, las ciencias de la información o, por supuesto, la empresa informativa, este trabajo recoge los resultados de una investigación basada en el estudio de dos casos concretos: El Confidencial, en España, y Quartz, en Estados Unidos. Se pone el foco sobre conceptos como los perfiles profesionales de las personas² que componen sus plantillas, la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios, las dinámicas y flujos de trabajo, el espacio físico de las redacciones, el liderazgo, la creatividad, la transferencia de conocimientos entre trabajadores y departamentos y, en definitiva, la cultura empresarial de las organizaciones y sus diferentes subgrupos profesionales.

La tesis pretende contribuir a la literatura académica sobre Dirección y Gestión de la Empresa Informativa desde el prisma de la innovación organizacional. Se adopta, en este sentido, una perspectiva constructivista, pues se parte de dos casos de éxito mediante los cuales se pretende determinar qué características, procesos y relaciones de poder internas afectan al desarrollo de la innovación. Es decir, cómo se construye la innovación en las empresas estudiadas. De este modo, se prescinde de otras visiones predominantes en esta corriente de investigación, como son las que analizan el impacto económico y social que generan estos cambios sobre el rendimiento de las compañías y las sociedades, sin olvidar por ello que la innovación es un concepto que no se puede desligar de sus cometidos y resultados (Dogruel, 2013).

En concreto, el enfoque del trabajo combina tres de las perspectivas más frecuentes en cuanto a la construcción de las innovaciones en las organizaciones: la capacidad innovadora de las empresas, el proceso de la innovación y la difusión de la innovación. Así, además de estudiar la capacidad de las firmas para generar e implantar nuevas ideas a través de los recursos con los que cuenta, y la forma en la que este proceso se desarrolla, se atiende a la permeabilidad de

² Siguiendo el principio de economía del lenguaje, en la tesis doctoral se evitan excesivos desdoblamientos y repeticiones de palabras en sus formas masculina y femenina, que pudieran complicar la lectura del texto y dar lugar a confusiones. Por ello, se emplean, en la medida de lo posible, términos genéricos (plantilla, profesionales, personas, fuentes, etc.). En cualquier caso, también debe entenderse el masculino genérico en un sentido inclusivo de ambos géneros.

sus profesionales y grupos de trabajo frente a las innovaciones, que permite que estas se extiendan y se desarrollen a través de las personas que integran sus plantillas (Wolfe, 1994).

Como ya se ha mencionado, el trabajo se basa en el análisis de dos casos concretos: uno perteneciente al mercado mediático español, El Confidencial, y otro con origen en Estados Unidos, Quartz. Estos medios de comunicación nativos digitales han sido escogidos como máximos exponentes de la innovación periodística en sus respectivos ámbitos, para lo que se ha desarrollado un proceso de selección exhaustivo, que se expone en el resumen de la metodología en el actual epígrafe, así como en el punto 12 del trabajo. La utilización de la estrategia investigadora del estudio de casos permite que se puedan analizar en profundidad y de forma integral las compañías seleccionadas. Sin embargo, también provoca que tengamos que adoptar ciertas reservas a la hora de extender las conclusiones extraídas al resto de los mercados mediáticos español y norteamericano. En otras palabras, aunque se trate de dos casos de éxito contrastados, los resultados pueden no ser extrapolables a todas las empresas de características similares. Esta tesis no pretende hacerlo, pero sí aspira a aportar algo de claridad, principalmente mediante la recopilación y la síntesis, a la teoría sobre la organización innovadora de los medios de comunicación, así como realizar una humilde aportación empírica.

La mayor parte de esta investigación tiene un carácter descriptivo, pues se acude a la observación participante sobre el terreno para definir y exponer cómo se desarrollan determinados fenómenos. Sin embargo, en cierto modo también se pretende establecer relaciones entre las diferentes realidades y elementos que componen el objeto de estudio, así como desentrañar sus causas y consecuencias. Por ello, cabe afirmar que el presente trabajo también constituye un estudio explicativo y correlacional (Arias Robles, 2015: 33; Berganza Conde y Ruiz San Román, 2005), sobre todo en aquellos epígrafes que buscan establecer comparaciones entre ambos casos de estudio.

Como sucede en cualquier investigación relacionada con los medios de comunicación o, en un sentido más amplio, con las tecnologías de la información y la comunicación, el objeto de estudio que nos ocupa se encuentra en continua transformación (Domingo, 2006: 18). La organización de los medios innovadores muta constantemente para cubrir las necesidades emergentes y aprovechar las oportunidades que brinda el mercado. Esto implica que algunos de los resultados obtenidos se vuelven irremediabilmente obsoletos antes incluso de que se redacten (Arias Robles, 2015: 33; Navarro Maillo, 2013: 307). No obstante, el núcleo de lo estudiado, que se basa precisamente en la flexibilidad de los procesos y la adaptabilidad

permanente de las compañías, al tratarse de un trabajo sobre innovación permanece latente en la configuración de las redacciones.

El análisis de los casos seleccionados revela que existe una preocupación evidente en este tipo de organizaciones por adaptar sus configuraciones y procesos a las mutaciones constantes del entorno, con el objetivo de seguir creando productos que aporten valor a la audiencia y mantengan la sostenibilidad de las compañías. Por ello, contratan a profesionales con especializaciones temáticas y técnicas diversas, que constituyen recursos altamente valiosos tanto en la ideación y desarrollo de productos como en la definición de estrategias y la elaboración de contenidos. En este contexto, se fomenta la creación de grupos de trabajo heterogéneos que combinen este talento profesional para cubrir todas las aristas presentes en las necesidades y problemas de los públicos objetivos. Además, para cumplir este objetivo de manera más rápida y eficiente, adoptan flujos de trabajo flexibles como las metodologías ágiles, sobre todo en las unidades encargadas de generar los productos, ya que permiten el constante testeado ante los usuarios de los proyectos en construcción y, con ello, una constante reformulación de las hipótesis sobre las que se asientan.

Se constata, asimismo, la gran efectividad del liderazgo transformacional sobre la capacidad innovadora de las compañías. Este se caracteriza por la transmisión eficaz de una visión a los empleados y la asignación de recursos óptima para que los trabajadores se identifiquen con los objetivos de las organizaciones y los adopten como suyos. Además, se observa cómo estas compañías, por medio de la motivación intrínseca y la autonomía que concede a los empleados este estilo de liderazgo, promueven la creatividad individual y grupal. También se fomenta la transferencia de conocimientos entre profesionales y entre unidades, pues las compañías son conscientes de los factores que influyen en el proceso de difusión de la innovación e intentan influir sobre ellos modificando su configuración interna y adoptando métodos explícitos que favorecen el traspaso. Esto provoca que las iniciativas innovadoras que han dado resultados en unos departamentos se adopten en otros, y que se genere, en definitiva, una cultura organizacional más innovadora. Sin embargo, se aprecia que las áreas más ligadas con el contenido presentan mayores reticencias y dificultades a la hora de innovar debido a una mayor dependencia de los ritmos de la actualidad, y una identidad profesional más clásica.

0.2. Justificación

Nos planteamos el presente trabajo de investigación porque consideramos que el periodismo está atravesando uno de los períodos más inciertos y a la par apasionantes de su historia (Moreno Mesa, 2017). Aunque los cambios técnicos y sociales han moldeado desde siempre la industria mediática, con las tensiones que ello conlleva (Smith, 1981), el nacimiento de internet y las tecnologías digitales ha dado lugar a una época especialmente convulsa. Los cambios son ahora más rápidos, disruptivos y heterogéneos (Küng, 2017: 205), lo que provoca una situación de desconcierto general en los medios de comunicación. Estas compañías deben mantener una atención constante a lo que sucede en su entorno, ser capaces de adaptarse, aprovechar las tendencias emergentes e, incluso, iniciarlas mediante la exploración de nuevos productos, procesos productivos, métodos organizativos y modelos de negocio. Solo de esta manera podrán cumplir sus dos objetivos como empresas periodísticas: por un lado, obtener ingresos para, al menos, asegurar su subsistencia; y, por otro lado, cumplir la función social que dota de sentido a la actividad periodística.

En el ámbito académico, las profundas transformaciones en el sector se han traducido en la formulación de una infinidad de conceptos, postulados, teorías y modelos. Fenómenos como la multimedialidad, la interactividad, la arquitectura de la información, la transmedialidad y la inmersión han protagonizado gran parte de los debates científicos sobre innovación mediática (Arias Robles, 2015: 35). Sin embargo, frente a estas realidades, más propias de la innovación en los productos y servicios, diversos autores han destacado la necesidad de poner el foco de la investigación sobre la innovación organizativa de las compañías (Albarran et al., 2006; Küng, 2017; Sánchez-Taberner, 2000).

Esta tesis doctoral comulga con esta visión, pues consideramos que, para generar nuevos productos y servicios que respondan a las demandas del mercado, los medios deben adoptar previamente estrategias específicas y desarrollar una cultura interna innovadora. De esta manera, las organizaciones mediáticas no solo podrán afrontar con éxito las contingencias coyunturales de cada momento, sino que crearán un sustrato empresarial que las prepare para obtener ventajas competitivas en futuras disrupciones (Porter, 1985). El presente trabajo se enmarca, por lo tanto, en la disciplina de la Dirección y Gestión de la Empresa Informativa, ya que lidia con aspectos organizacionales de los medios de comunicación.

La particular evolución de esta corriente investigadora, que será analizada más adelante, ha provocado que la mayoría de sus teorías y modelos provengan de disciplinas como las ciencias

económicas y políticas, los estudios de comunicación de masas y el periodismo (Albarran, 2006; Picard, 2006). Este hecho ha desplazado tradicionalmente la atención de la academia hacia factores externos a las empresas, como la tecnología, la regulación y el consumo, entre otros. Se ha descuidado, en cierto modo, el estudio de las dinámicas internas de las compañías, que habrían gozado de un mayor protagonismo si se hubiera partido del campo de la organización empresarial (Küng, 2017: 208).

Nuestro trabajo contribuye a cubrir esta necesidad detectada en el campo de la Dirección y Gestión de la Empresa Informativa, siguiendo la línea marcada por otros autores, como Boczkowski (2004), Domingo (2006), García-Avilés y Carvajal (2008), Steensen (2009) y Küng (2015; 2017). En nuestra investigación, analizamos brevemente los contextos de los casos de estudio para entender mejor lo observado y poder atribuirle significado (Boczkowski, 2004), así como dotar de rigurosidad al estudio comparativo (Wolfe, 1994: 416). Sin embargo, el objeto de estudio principal lo constituyen los actores, estrategias, dinámicas y procesos que afectan a la capacidad y el proceso de innovación en las empresas estudiadas.

Además, la presente tesis doctoral se aproxima a la estrategia empresarial desde las perspectivas adaptativa e interpretativa, en lugar de hacerlo desde el clásico enfoque racionalista, algo que Küng (2017: 208) considera “prioritario” en el contexto de cambio en el que nos encontramos. En otras palabras, la investigación no se centra en el contenido de la estrategia, entendida como un plan de acción preestablecido que evalúa la posición de la empresa en el mercado, determina los grandes objetivos y establece las principales líneas de actuación a largo plazo. Por el contrario, apunta al proceso de implementación de este tipo de decisiones, pues analiza las configuraciones y dinámicas de las empresas y las transformaciones que se producen en ellas como fruto de su adaptación constante a las condiciones del mercado. Además, se tiene en cuenta la relevancia de la interpretación que les atribuyen los profesionales encargados de ejecutarlas. El patrón resultante de estas realidades también puede ser entendido, *a posteriori*, como una estrategia en sí misma, lo que para estas escuelas posee un mayor sentido práctico debido a la incertidumbre del mercado y la imposibilidad de hacer previsiones de futuro fiables.

Al margen de estas contribuciones relacionadas con el diseño de la investigación, consideramos que nuestro trabajo presenta dos aportaciones principales: una puramente teórica y otra con carácter práctico. La primera de ellas radica en seleccionar, recopilar, organizar y componer con cierta actitud crítica una parte de la ingente bibliografía existente (Arias Robles, 2015: 35),

que en el caso de la innovación organizacional de los medios de comunicación proviene de campos tan diversos como la psicología, la sociología, la economía y el periodismo, entre otros. De esta manera, se ha construido un marco teórico ordenado y a la vez poliédrico del que se puede extraer información inteligible.

“Investigar no es exclusivamente descubrir lo nuevo, revelar lo oculto, enseñar lo ignorado, diluir lo misterioso; investigar es, como diría Martin Heidegger (1977), resaltar lo que por anticipado estaba y pasaba desapercibido; investigar es reconocer, observar lo que ya estaba con otra mirada, otro gesto, otro estilo; investigar es ver la realidad, visibilizar los fenómenos y actuar conforme con opciones comunicativas, hermenéuticas y complejas” (Marín Ardila, 2010: 491).

Por otro lado, mediante el estudio de dos casos de éxito, nuestro trabajo pretende extraer conclusiones que puedan tener utilidad práctica para otras compañías. Si bien somos conscientes de que no todos los medios e iniciativas periodísticas digitales reúnen características análogas a las de El Confidencial y Quartz, sí creemos que estos dos casos paradigmáticos pueden ofrecer una serie de lecciones valiosas sobre su forma de organizarse. Algo similar a lo que afirma Ismael Nafría al ofrecer las conclusiones de su estudio sobre la digitalización de The New York Times.

“Es evidente que no todos los medios son The New York Times. De hecho, no existe otro The New York Times. Pero todos los medios pueden aspirar a ser “el New York Times” de su área geográfica, de su ámbito temático, de su público objetivo. Y por ser “el New York Times” me refiero a ser el medio de referencia, el medio imprescindible” (Nafría, 2017: 2).

En la búsqueda de la utilidad práctica a largo plazo, hemos preferido seleccionar para nuestro estudio medios que cumplen con la condición de nativos digitales. Estas empresas periodísticas están proliferando en los últimos años frente al decremento de organizaciones con contrapartidas impresas (Sádaba, García-Avilés y Martínez-Costa, 2016; Salaverría, 2016; SembraMedia, 2018). Además, suelen contar con una mayor capacidad innovadora, pues no tienen que cargar con pesadas infraestructuras que dificulten la flexibilización de los procesos, ni con culturas empresariales arraigadas en la época del periodismo industrial que lastren la experimentación (Boczkowski y Mitchelstein, 2017: 21; Küng, 2017: 96).

0.3. Objetivos

Los objetivos suponen aquello que se pretende conseguir en una investigación, por lo que condicionan y definen por completo su enfoque, sus métodos y, por consiguiente, sus resultados. Es necesario, por lo tanto, que los objetivos sean claros, alcanzables y asumibles, y que estén presentes a lo largo de todo el proceso de realización del trabajo para evaluar su cumplimiento y plantear su reenfoque en el caso de que fuese necesario (Arias Robles, 2015: 37; Berganza Conde y Ruiz San Román, 2005: 44; Marín Ochoa, 2009: 39-40).

En relación con esto, el estudio rechaza conscientemente la formulación de hipótesis, pues se diseña la investigación desde un enfoque epistemológico interpretativo que no persigue la corroboración o falsación de variables mediante el establecimiento de estrictas relaciones de causa-efecto, sino que pretende explicar realidades sociales complejas. El establecimiento de hipótesis en torno al objeto de estudio que nos ocupa podría lastrar los resultados de la investigación, al circunscribir el análisis de los casos prácticos a la comprobación de ideas preconcebidas, tanto por el propio investigador como por la literatura académica previa, ignorando con ello otro tipo de conclusiones no esperadas (Gigerenzer et al., 1991; Tello, 2011). Este problema se manifiesta con mayor intensidad en objetos de estudio dinámicos, como las empresas informativas, pues se trata de un campo de conocimiento en el que, por lo general, la industria avanza más rápido que la investigación. De este modo, la articulación del estudio mediante objetivos permite una cierta flexibilidad para contribuir al avance del campo de conocimiento.

El objetivo general o enfoque principal de la presente tesis consiste en analizar cómo se construye la innovación en los medios digitales que son una referencia en sus diferentes ámbitos en este sentido. En concreto, y gracias a un proceso riguroso de selección de casos, se estudiará la construcción y el desarrollo de la innovación en los medios de comunicación El Confidencial y Quartz. Se pretende responder al interrogante de si la innovación y sus resultados emergen en estos medios de unidades aisladas concentradas en el desarrollo de productos y servicios, donde se aplican procesos de trabajo conducentes a la innovación, o si, por el contrario, proceden de una estrategia organizativa y una cultura transversal que impregna la mayoría de los procesos de producción, distribución y comercialización.

Esta visión global se concreta a través de otros objetivos más específicos, más fácilmente abordables y que, en su conjunto, facilitan la respuesta a la pregunta de investigación principal (Arias, 2015: 37; Berganza Conde y Ruiz San Román, 2005: 46). Estos objetivos son:

O1. Examinar los diferentes perfiles de los profesionales de la información que componen las plantillas de las redacciones analizadas. En concreto, se pretende estudiar:

O1.1. Las especializaciones técnicas y temáticas de los trabajadores que componen las plantillas, teniendo en cuenta desde las áreas más cercanas a la elaboración de los contenidos hasta aquellas dedicadas a la creación de los productos informativos.

O1.2. La identidad profesional de los trabajadores y su relación con los formatos y dinámicas del periodismo digital.

O1.3. La disponibilidad en el mercado laboral de los perfiles profesionales que los medios requieren y la capacidad de las compañías para incorporarlo y mantenerlo en su organización.

O2. Analizar la configuración de las redacciones de los medios digitales innovadores seleccionados, en lo referente a sus métodos de organización y sus dinámicas de trabajo. En concreto, se apunta a:

O2.1. La composición de los grupos o equipos de trabajo, y la relación entre trabajadores con especializaciones e identidades profesionales diferentes entre sí.

O2.2. La presencia o ausencia de autonomía en la elección de los métodos a través de los cuales los equipos de trabajo o los profesionales pretenden cumplir los objetivos de la empresa.

O2.3. La presencia o ausencia de flexibilidad en estas prácticas.

O2.4. Los flujos de trabajo adoptados en los medios de comunicación para la creación de contenidos y productos innovadores.

O2.5. Los efectos del espacio físico sobre la actividad de los medios estudiados y las relaciones entre sus integrantes.

O3. Determinar cómo es la cultura empresarial de los medios estudiados. A este respecto, se pretende indagar sobre:

O3.1. La orientación de las empresas, las unidades y los profesionales hacia el mercado y la competencia.

O3.2. La percepción de los trabajadores sobre el cambio en la industria y su consciencia sobre la importancia de innovar en sus respectivas áreas.

O3.3. El estilo y las capacidades del liderazgo ejercido por la dirección de los medios.

O3.4. La existencia o ausencia de liderazgos no formales que también afecten a la formación de la cultura en la empresa.

O3.5. La jerarquía en la toma de decisiones.

O3.6. El grado de transparencia en la toma de decisiones importantes.

O3.7. El nivel de creatividad individual y grupal, y los factores del contexto de la compañía que afectan a su fomento.

O4. Analizar el proceso de transferencia de conocimiento entre los profesionales que conforman estos medios y cómo afecta al nivel de innovación de las organizaciones. En concreto, se estudia:

O4.1. La voluntad por parte de la dirección de los medios de que los conocimientos generados por las unidades más innovadoras fluyan hacia otros polos de la redacción.

O4.2. Los factores que condicionan el flujo de conocimientos en las plantillas.

O4.3. Los métodos puestos en marcha por los medios estudiados para conseguirlo.

O4.4. El nivel de transferencia de conocimientos entre las unidades más innovadoras de los medios y el resto de la plantilla.

0.4. Estructura y contenido del trabajo

El presente trabajo de investigación está dividido en diez capítulos. En el primero de ellos (Capítulo I. Introducción) nos centramos en introducir brevemente la tesis doctoral. Se presenta el tema central del trabajo, los campos académicos a cuya literatura se ha recurrido, y los enfoques principales que han guiado la investigación. Además, se comentan brevemente las ventajas y limitaciones del trabajo, y se adelantan algunos de los resultados obtenidos. Se recoge un epígrafe que justifica la importancia que tiene para las compañías mediáticas innovar en el área de organización, con el objetivo de adaptarse a los nuevos paradigmas y cubrir mejor las necesidades del mercado, y, por lo tanto, la pertinencia de investigar sobre ello. También se incluyen los objetivos principales y secundarios de esta investigación, que serán tenidos en cuenta a lo largo de todo el trabajo, y un apartado que resume la metodología empleada en la investigación.

El segundo, el tercer y el cuarto capítulo los dedicamos a la fundamentación teórica de nuestro objeto de estudio que, como se ha comentado en el epígrafe de justificación, constituye en sí misma una aportación valiosa por la síntesis estructurada de los diferentes conceptos, factores y teorías que se encuentran en la intersección entre los campos de conocimiento de la empresa informativa y la innovación en periodismo. El segundo capítulo (Capítulo II. Organización de la empresa periodística e innovación mediática) consiste, precisamente, en una introducción teórica a ambos campos, además de incluir una revisión sobre el estado actual de la industria mediática.

En el tercero (Capítulo III. Características estructurales de las redacciones que afectan a la innovación), se presentan una serie de rasgos de las compañías que influyen a la hora de adaptarse a los nuevos paradigmas del mercado: los perfiles, identidades y roles profesionales de sus trabajadores, la organización de las labores en grupos de trabajo, la influencia del espacio físico de las redacciones y los flujos de trabajo empleados en la industria. Por último, el cuarto (Capítulo IV. Factores humanos que afectan a la innovación en los medios de comunicación) se centra en los factores humanos y sociales que intervienen en el proceso: el liderazgo, la creatividad, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento.

Como se puede observar, tanto el tercero como el cuarto capítulo analizan características de las compañías que condicionan la innovación. Sin embargo, existe una diferencia nuclear entre el carácter de uno y otro grupo de factores. Cada uno ocupa un polo opuesto en el continuo estructura-agentes planteado por algunos autores para clasificar las teorías de la Dirección y

Gestión de la Empresa Informativa (Mierzejewska y Hollifield, 2005). Mientras que las características estructurales dependen de las decisiones adoptadas por las empresas para determinar su configuración —por ejemplo, contratar a uno u otro trabajador, o decidir de qué manera se organizan los equipos y el trabajo—, los factores humanos son menos previsibles al depender de dinámicas sociales interpersonales que deben desarrollarse posteriormente, al tiempo que se produce el trabajo en la redacción del medio.

En el quinto capítulo (Capítulo V. Metodología), se explica el método empleado para la realización del trabajo, incluyendo una serie de consideraciones epistemológicas y ontológicas; se expone en profundidad el proceso de selección de los casos, desgranando las fórmulas y los criterios de exclusión utilizados; y se aportan detalles sobre el trabajo de campo y las herramientas metodológicas a las que se ha recurrido. Además, la metodología incluye sendas presentaciones preliminares de los casos de estudio basadas en la literatura académica y profesional previa, en las que se expone el origen de los medios analizados y su evolución a lo largo de los últimos años, para evitar ofrecer un análisis desprovisto de contexto (Boczkowski, 2004).

Los capítulos sexto, séptimo y octavo exponen de manera ordenada y atendiendo a cada uno de los factores analizados en la revisión bibliográfica los resultados obtenidos mediante el estudio de los casos. En primer lugar, el capítulo sexto analiza el material recabado durante la investigación del primer caso de estudio, El Confidencial (Capítulo VI. Resultados: La construcción de la innovación en El Confidencial); el séptimo (Capítulo VII. Resultados: La construcción de la innovación en Quartz) hace lo propio con el caso de Quartz; y, por último, el octavo (Capítulo VIII. Resultados: Comparación entre los casos de El Confidencial y Quartz) establece similitudes y diferencias entre ambos casos de estudio, confrontando sus características estructurales y humanas, y discutiendo sus estrategias.

En conexión natural con el anterior apartado, el noveno capítulo de la investigación (Capítulo IX. Conclusiones) se dedica a extraer las líneas maestras de los resultados para dar respuesta a los objetivos y preguntas de investigación, y discutir los resultados con la literatura académica para contextualizar las aportaciones realizadas en torno a los conceptos estudiados. Este capítulo también incluye un análisis de las limitaciones que presenta la tesis doctoral, así como posibles estrategias para mitigar estas carencias en futuras investigaciones. Por último, en la parte que concluye el trabajo (Capítulo X. Recursos) se lista la bibliografía empleada a lo largo de toda la investigación. Además, se incluyen los anexos: el libro de códigos utilizado para el

análisis de los materiales en el capítulo dedicado a los resultados y los modelos de cuestionarios para las entrevistas conducidas en las fases de trabajo de campo.

0.5. Resumen de la metodología

La presente tesis doctoral parte de dos casos innovadores que poseen una relevancia social, profesional y experta notable, para estudiar qué tienen en común y qué los diferencia. Los medios de comunicación en los que se basa el estudio son El Confidencial y Quartz, cuya selección se asienta en una serie de procesos y criterios. En primer lugar, para identificar una primera muestra de casos susceptibles de ser investigados, se lleva a cabo un panel de expertos, en el que se incluyen tanto académicos relacionados con el área como profesionales de medios. Se pide a los expertos que enumeren los que para ellos son los medios digitales más innovadores de los mercados español y estadounidense, al tratarse de un estudio con una voluntad comparativa.

En segundo lugar, se aplica a la muestra una serie de criterios preestablecidos con el fin de descartar casos que no se adecúen a los objetivos del trabajo. Por último, entre los medios que superan todos los criterios, se aplican varias fórmulas de relevancia social, profesional y experta, y se seleccionan los dos primeros casos para España y Estados Unidos. Mientras que el estudio se pudo desarrollar en el medio que ocupaba el primer lugar de la lista en el caso español, El Confidencial, la predisposición de las empresas y la disponibilidad de fuentes autorizadas provocó que el caso de estudio seleccionado para Estados Unidos fuera Quartz, el cuarto clasificado de acuerdo con los criterios establecidos, tras Vox Media, Buzzfeed y Business Insider.

El método empleado para analizar ambos casos es eminentemente cualitativo, pues se pretenden estudiar realidades complejas y abstractas desde un punto de vista holista, difícilmente cuantificable. En concreto, se utiliza la observación participante, pues se llevó a cabo un estudio de campo en las redacciones centrales de ambos medios de comunicación. Además, se realizaron 20 entrevistas en profundidad a 8 profesionales y responsables del medio español y 7 del norteamericano. Sin duda, la investigación sobre el terreno aporta un valor diferencial al trabajo, ya que resultaría imposible abordar correctamente las dinámicas personales, profesionales y sociales que se desarrollan en las compañías sin estar presente en ellas y recurriendo de forma aislada a otros recursos. La estancia en El Confidencial fue más

prolongada por la mayor predisposición de sus responsables, y para completar las entrevistas realizadas en Quartz, se ha recurrido a otras herramientas de análisis como bases de datos de elaboración propia y análisis profesionales ya publicados.

Para acometer el estudio de campo, se han elaborado tres herramientas básicas. Por un lado, un libro de códigos que reúne y adapta las diferentes teorías estudiadas en el marco teórico, incluyendo una serie de variables para cada aspecto relevante de la investigación. Este instrumento permite ordenar la realidad de lo que percibe en el estudio de campo basándonos en una serie de definiciones, criterios de inclusión y exclusión y ejemplos de cada tema, y no descuidar ninguno de los puntos importantes. Por otro lado, una serie de cuestionarios semiestructurados sobre innovación, organización del trabajo y transferencia de conocimientos en el medio, que se utilizan para entrevistar a los responsables de las compañías y a trabajadores de todos los perfiles. Además, para el caso de Quartz se ha elaborado una base de datos sobre los perfiles profesionales de todos sus trabajadores, con información extraída directamente del portal del medio. Esta herramienta contaba con 166 entradas en su primera versión, de octubre de 2019 y, tras una actualización en marzo de 2020, reflejaba 152 registros de 145 trabajadores diferentes, ya que 7 de ellos aparecían duplicados por considerarse que pertenecen a varios departamentos a la vez.

CAPÍTULO II

**ORGANIZACIÓN DE LA
EMPRESA PERIODÍSTICA E
INNOVACIÓN MEDIÁTICA**

1. Dirección y gestión de la empresa periodística

El presente apartado de la tesis doctoral introduce y acota el campo de investigación en el que se sitúa el trabajo: la dirección estratégica de la empresa informativa. Para ello, se lleva a cabo una revisión exhaustiva de la bibliografía y se presentan los resultados siguiendo una estructura deductiva —de lo general a lo particular— en torno a tres epígrafes. En el primero de ellos, se define el campo de la dirección y gestión de empresas, y se analizan las principales perspectivas adoptadas por los investigadores a lo largo de su historia. En el segundo, se acota el área de la dirección y gestión de la empresa informativa, explicando sus adyacencias con otras disciplinas como la economía de los medios, la economía política, los estudios de medios y el periodismo y la comunicación de masas, así como las contribuciones aportadas por cada una de ellas. Por último, se repasa el marco conceptual de la gestión estratégica de la empresa informativa, el más prolífico y adecuado para contextos de cambio, así como sus principales escuelas de pensamiento: la racionalista, la adaptativa y la interpretativa.

1.1. Dirección y gestión de empresas: definición del campo y perspectivas históricas de estudio

La dirección y gestión de las empresas³ es una materia muy vasta, en continuo desarrollo y que lidia con aspectos de la conducta humana, que suele ser heterogénea e impredecible (Achona y Yaya, 2015: 30; Rao, 2006: 3). La mayoría de las definiciones propuestas en la literatura académica, a pesar de presentar diferentes enfoques, coinciden en que la dirección de empresas constituye la consecución de unos objetivos por medio de otras personas o junto con ellas (Achona y Yaya, 2015: 30; Barsoux y Lawrence, 1990: 1; Follett, 1941; Oswick, Keenoy y Grant, 1997: 7). Drucker (1974) afirma, en uno de los estudios más citados sobre este tema, que el trabajo del director o gerente consiste en fijar el rumbo de su organización, proveerla de liderazgo y decidir cómo usar los recursos que posee para alcanzar las metas fijadas. En este sentido, entre las funciones clásicas del *mánager* se encuentran la planificación —en la que se incluye la presupuestación y la dotación de personal (Kotter, 1996)—, el liderazgo, la organización, el control, la coordinación y la motivación (Brech, 1953; Fayol, 1949; Koontz, O'Donnell y Weihrich, 1955; Oswick et al., 1997: 7). En la Figura 1 se muestran las diferentes funciones de la dirección y gestión de las empresas y las relaciones entre ellas.

³ Traducción aproximada del término anglosajón *management*.



Figura 1. Funciones del management. Fuente: Daft (2008: 8).

La dirección de empresas se convirtió en un área de investigación a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, sobre todo en Estados Unidos, como consecuencia del desarrollo de las organizaciones provocado por la Segunda Revolución Industrial. Desde entonces, el campo de estudio ha evolucionado rápidamente, de forma paralela al crecimiento de la complejidad de las industrias (Albarran, 2006; Kennedy y College, 2007; Shafritz y Ott, 1999). En torno a este campo de estudio han surgido varias corrientes de pensamiento que difieren, sobre todo, en el objetivo que persiguen.

La primera en emerger es la escuela clásica, cuya preocupación principal consiste en “mejorar la efectividad en la gestión de las organizaciones, así como proveer a los directores las herramientas necesarias para lidiar con los retos organizativos” (Achona, 2015: 30). Esta corriente, que todavía mantiene una gran influencia, especialmente en sectores relacionados con la ingeniería mecánica e industrial y la economía (Merkle, 1980; Önday, 2016a), concibe la organización como un medio para conseguir objetivos económicos y de producción. Para ella, las empresas funcionan como máquinas en las que los trabajadores, el capital y la tecnología son las piezas intercambiables que deben actuar coordinadamente y de acuerdo con los principios económicos para alcanzar la mejor manera de organizarse y maximizar así la producción (Albarran, 2006; Shafritz y Ott, 1999).

Los enfoques más relevantes de esta escuela son la dirección científica, la administrativa y la burocrática. El primero, encarnado en la figura de Frederick W. Taylor (1911), establece que

la productividad se consigue eligiendo cuidadosamente a los trabajadores que van a ocupar cada puesto, formándolos para ello, supervisándolos e introduciendo incentivos económicos que los motiven. En definitiva, Taylor afirma que es posible planear y controlar sistemáticamente las operaciones de la empresa aplicando principios científicos que ayuden a descubrir cuáles son los métodos de producción más rápidos y eficientes (Ónday, 2016: 99). El segundo enfoque, encabezado por Fayol (1949), busca el aumento de la productividad a través de las acciones de los responsables: planear, organizar, comandar, coordinar y controlar los procesos. Por último, el tercero, liderado por Max Weber (1947), apuesta por la división entre trabajadores y directores, una autoridad centralizada y fuerte, la estricta disciplina y el control férreo y el establecimiento de normas explícitas como formas de potenciar la producción (Achona y Yaya, 2015; Albarran, 2006; Kennedy y College, 2007; Shafritz y Ott, 1999).

La creencia de que solo se puede motivar a los trabajadores mediante incentivos económicos empezó a ser cuestionada en los años 30 y 40, naciendo así las escuelas de las relaciones humanas y el comportamiento organizacional. Estas corrientes se caracterizan por el reconocimiento de que los directivos y los empleados son miembros de una misma organización y, por lo tanto, comparten sus objetivos. Además, se repara en que los trabajadores tienen necesidades que van más allá de las económicas y que, con esas necesidades cubiertas, los empleados son más efectivos (Albarran, 2006; Ónday, 2016b; Shafritz y Ott, 1999). Los teóricos más relevantes de esta escuela son Follett y Simon, así como numerosos psicólogos que modificaron su objeto de estudio del comportamiento individual al organizacional (Achona y Yaya, 2015: 31).

El punto de inflexión para la aparición de estas escuelas fueron los conocidos como experimentos de Hawthorne. Influído por el enfoque de la dirección científica, Mayo (1933) condujo una serie de experimentos en la fábrica de AT&T en Cicero, Illinois, con los que pretendía evaluar los efectos de los cambios de iluminación sobre la productividad de los trabajadores. Tras varias repeticiones, se observó que tanto el grupo de control como el sometido al estudio aumentaba su productividad, lo que se atribuyó al estrechamiento de las relaciones entre empleados y directivos con motivo del estudio (Shafritz y Ott, 1999). A pesar de que estos estudios significaron el punto de partida de la corriente de las relaciones humanas y los comportamientos, su validez científica ha sido objeto de críticas, ya que la conclusión obtenida no estaba recogida entre las variables iniciales (Franke y Kaul, 1978; Wickström y Bendix, 2000).

Maslow (1970) fue el primer teórico que desarrolló una teoría de la motivación basada sobre la consideración de las necesidades humanas. El psicólogo estableció una jerarquía que clasifica de más a menos importantes las necesidades que las personas persiguen por medio de sus actos: fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización. De esta manera, los directivos pueden entender qué necesidades de sus empleados están cubiertas y cuáles podrían ofrecerles para aumentar su motivación. Herzberg et al. (1959) identifican dos tipos de factores que influyen sobre la satisfacción de los trabajadores y deben ser cuidados por los managers: la higiene, que tiene que ver con el entorno de trabajo, y los motivadores, relacionados con la realización personal y el reconocimiento. En el mismo sentido, McGregor (1960) contrapone a lo que llama Teoría X —que representa el estilo de los directivos basado en el control, la amenaza y la coerción para motivar— su Teoría Y, que consiste en la incorporación de las necesidades de los trabajadores en los objetivos de la empresa para fomentar el autocontrol y el sentido de la responsabilidad. La Teoría Z de Ouchi (1981) supone una evolución lógica de los estilos anteriores, en la que la producción se basa en relaciones estrechas de confianza entre los trabajadores y los gerentes, que garantizan un alto rendimiento.

Como se puede observar en la Tabla 1, la mayoría de los autores que estudian la evolución histórica del campo de la dirección de empresas reparan en la existencia de un tercer grupo al margen de las dos escuelas tradicionales: las teorías contemporáneas. Estas pretenden encontrar el equilibrio entre las perspectivas científicas y humanas (Achona y Yaya, 2015: 32; Albarran, 2006; Hartman, 2015). En esta corriente se engloba el trabajo de Drucker (1954) al desarrollar el popular concepto de dirección por objetivos⁴, según el cual las decisiones se toman en cooperación entre directivos y empleados para conseguir un consenso sobre las áreas de responsabilidad de la empresa y, de esta manera, establecer y aceptar mutuamente unos objetivos respetados y perseguidos por todos.

La teoría de los sistemas también se recoge dentro de esta corriente. Según ella, todos los sistemas u organizaciones están formados por subsistemas o áreas —por ejemplo, producción, finanzas, marketing o personal (Achona y Yaya, 2015: 33)— que interactúan entre ellos, y estas interacciones se adaptan continuamente al cambio de los procesos tanto internos como externos. Este enfoque permite obtener una visión de conjunto funcional de las compañías (Hartmann, 2009; Shafritz y Ott, 1999).

⁴ Conocido como MBO por las siglas en inglés de *management by objectives*.

Las teorías de la calidad total son otro ejemplo moderno de aproximación teórica y práctica al concepto de la dirección empresarial. En estos modelos, se pretende aplicar diferentes iniciativas estratégicas para sacar al mercado los mejores productos y servicios por medio de la mejora constante de cada parte del proceso productivo. Aunque los directivos son los responsables de implementar este tipo de dirección en sus organizaciones, la calidad que se aporta al producto en las diferentes áreas de la empresa depende directamente de los profesionales que trabajan en ellas (Albarran, 2006: 10; Hand, 1992). Por último, se recoge también en esta escuela la dirección y gestión estratégica, que será estudiada en profundidad en próximos epígrafes. Este enfoque consiste en el desarrollo de herramientas y técnicas para analizar la industria y a los competidores y, gracias a ello, crear productos y servicios que aporten a las compañías ventajas competitivas (Albarran, 2006:10).

Tabla 1

Escuelas de la dirección y gestión de empresas

Escuela	Filosofía	Teorías clave
Escuela clásica	Mejorar la productividad y la eficiencia	Dirección científica, administrativa y burocrática
Escuela de las relaciones humanas o del comportamiento	Considerar los objetivos de los empleados para aumentar la productividad de la empresa	Efecto Hawthorne, jerarquía de necesidades, higiene y motivación, teorías X, Y Z
Enfoques modernos	Considerar tanto las fuerzas micro como las macro para mejorar la productividad	Dirección por objetivos, teoría de los sistemas, teorías de la calidad total, dirección y gestión estratégica

Elaboración propia basada en Albarran (2012).

1.2. Dirección y gestión de la empresa informativa

La dirección y gestión de la empresa mediática es un campo de investigación joven que bebe de la corriente teórica de la empresa informativa. Esta disciplina nació en los años sesenta en la Universidad de Navarra impulsada por el profesor Alfonso Nieto, quien publicó obras de gran influencia a lo largo de su larga y prolífica carrera investigadora, como *El concepto de empresa periodística* (1967), *La empresa periodística en España* (1973) y *La empresa informativa* (Nieto e Iglesias, 1993), entre otras. Más tarde, una serie de discípulos suyos han contribuido al desarrollo de la disciplina en España: Ángel Arrese, Francisco Pérez Latre, Marc Carroggio, Fernando Cabello, Francisco Iglesias, Alfonso Sánchez-Taberner y Juan Manuel Mora, entre los más significativos (Jones, 1999).

La dirección y gestión de la empresa mediática se inició como disciplina independiente en la década de los noventa, y desde entonces ha experimentado un crecimiento exponencial tanto en el ámbito académico como en el docente. Su desarrollo institucional, por lo tanto, ha sido tardío: en 1998 se creó en St. Gallen la primera revista de impacto del área, *The International Journal of Media Management*, y en 2004 nació en Jönköping la *Journal of Media Business Studies*, otra de sus publicaciones principales. Además, en 2003 se fundó la *European Media Management Association* (EMMA) y en 2004, la *International Media Management Academic Association* (IMMAA), dos asociaciones sin ánimo de lucro cuyo objetivo es desarrollar la investigación y la docencia en gestión de la empresa mediática en Europa y el mundo, respectivamente (Küng, 2007; Küng 2017; Murschetz y Friedrichsen, 2017). En el plano docente, la expansión de la disciplina ha sido, si cabe, más rápida. Un informe publicado por la EMMA en 2018 recoge una lista de 23 programas de grado y posgrado en los que el estudio de la empresa mediática tiene un protagonismo total o parcial, ofertados por universidades de 14 países diferentes (European Media Management Association, 2018).

El campo académico ha sido definido como aquel que cubre todas las actividades de planificación, organización y control de los procesos de creación y distribución del contenido informativo o de entretenimiento en las empresas mediáticas, orientadas a la obtención de unos objetivos concretos (Wirtz, 2003: 20). La dirección y gestión de medios incluye todas las áreas funcionales de gestión de la empresa, entre las que se encuentran la cadena de valor, las licencias, la gestión de los derechos de autor, el flujo de trabajo, la gestión de activos, los recursos humanos, el ciclo de vida del producto, las relaciones con los clientes, las finanzas, las ventas y marketing (Murschetz y Friedrichsen, 2017: 19). Como se puede apreciar, “la tarea

nuclear de la investigación sobre empresa mediática es construir un puente entre las disciplinas teóricas generales de la dirección de empresas y las particularidades de la industria mediática” (Küng, 2008: 2932).

En 1988 se publica *Managing Media Organizations*, el primer libro integrado sobre principios de dirección de la empresa de comunicación (Artero, Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2009: 137). En esta obra, Lavine y Wackman (1988: 14-21) identifican cinco características que diferencian a las industrias mediáticas de otros tipos de negocios y que, por lo tanto, justifican la existencia de un campo de investigación independiente que se ocupe de ellas. Estas incluyen la naturaleza perecedera de los productos, la presencia de empleados altamente creativos, una estructura organizativa más horizontal y flexible, el rol social de los medios en términos de vigilancia, influencia y poder, y la difuminación de las líneas que separan a los medios tradicionales de los nuevos medios. Ferguson (1997: 154) discute estas particularidades, repara en que la primera y la tercera son las menos exclusivas, pues en otros sectores también se trabaja con productos perecederos y estructuras flexibles, y resalta el carácter creativo, llamativo y abierto al juicio crítico del público de los medios. Caves (2000) establece una distinción entre las compañías mediáticas y otros negocios a través de la teoría de contratos y las diferencias de tratar con individuos creativos y mercados inciertos.

Tanto estas condiciones de la industria mediática como la naturaleza particular de la teoría sobre dirección y gestión de empresas dificultan el establecimiento de una agenda investigadora y docente cohesiva sobre gestión de las compañías mediáticas. Küng (2007: 24) enumera tres características de la teoría que generan esta situación: en primer lugar, la amplitud del campo, que complica la elección de qué conceptos son los más relevantes; en segundo lugar, la variedad de enfoques, premisas, instrumentos y técnicas surgidos en las diferentes escuelas de pensamiento, que hacen que el ámbito sea más rico pero plantean dificultades para no caer en la fragmentación o el pluralismo excesivos; y, por último, la contradicción existente entre algunas teorías y modelos, que obligan a tomar partido por unos y dejar de lado otros. La heterogeneidad de la industria también es vista por la autora como un obstáculo, ya que está compuesta por multitud de subsectores diferentes que tienen poco en común más allá de las actividades de generación de contenidos y la existencia de una regulación común. Además, sus empresas pueden ser “grandes o pequeñas, globales o locales, públicas o privadas, con ánimo de lucro (comerciales) o sin ánimo de lucro (ciudadanas), impresas (periódicos, revistas, libros)

o digitales (televisión, radio, video, plataformas de internet, servicios en línea, portales, páginas web, motores de búsqueda, redes sociales)” (Murschetz y Friedrichsen, 2017: 20).

Por todo esto, a pesar de su importancia, cabe argumentar que los investigadores de la dirección y gestión de empresas han desatendido el análisis de la industria mediática en sus estudios. Esto puede deberse a que las prácticas gerenciales y los patrones organizativos de las industrias culturales frecuentemente contradicen los puntos de vista asentados en la teoría general (Lampel, Lant y Shamsie, 2000), además de que estos autores “rara vez limitan sus investigaciones a un sector particular, sino que prefieren elegir sectores y casos dependiendo del fenómeno que estén investigando” (Küng, 2017: 3). Por ello, la mayor parte de los estudios sobre dirección y gestión de medios de comunicación han sido producidos por investigadores cuyas raíces académicas se alejan de la organización de empresas, dando lugar a una literatura rica y variada en la que se aplican teorías que proceden de campos como la economía, la econometría, la sociología, la antropología, la tecnología, las ciencias políticas y las ciencias de la información (Albarran, 2006; Küng, 2017: 3; Mierzejewska y Hollifield, 2006).

“Given the unique nature of the media, the study of the management of media enterprises, institutions, and personnel evolved quite naturally over time. Today, media management is a global phenomenon, and research and inquiry in the field of media management crosses interdisciplinary lines, theoretical domains, and political systems” (Albarran, 2006: 3).

Para entender las dimensiones actuales de la literatura sobre dirección y gestión de la empresa informativa, resulta útil conocer las disciplinas académicas que han contribuido a su desarrollo. Estas corrientes limítrofes analizan el objeto de estudio de la empresa informativa desde diferentes perspectivas, por lo que aportan conceptos y enfoques valiosos, aunque conviene acotarlas y diferenciarlas. Las disciplinas más destacadas en este sentido son la economía de los medios, la economía política, los estudios de medios⁵ y la investigación sobre el periodismo y la comunicación de masas (Albarran, 2006; Küng, 2017; Picard, 2006).

En primer lugar, la economía de los medios es la disciplina que guarda una relación más estrecha con la gestión de medios, llegando incluso a integrarse con ella en algunos casos (Wirtz, Pistoia y Mory, 2013). Este campo de estudio, que se ha desarrollado vigorosamente desde los años 70 (Albarran, 2008: 2864; Picard, 2006; Wirtz, Pistoia y Mory, 2013: 69), lidia con las fuerzas económicas cambiantes que dirigen y constriñen las elecciones de los directivos

⁵ Traducción aproximada de la disciplina *media studies*.

y los profesionales de los medios (Doyle, 2002: 2). Dicho de otro modo, la economía de los medios estudia cómo los responsables de estas compañías satisfacen las demandas y necesidades informativas y de entretenimiento de las audiencias, los anunciantes y la sociedad con los escasos recursos disponibles (Albarran, 1996: 5; Picard, 1989: 7). Cabe aclarar que esta disciplina no solo comprende las realidades que suceden en el mercado, como se suele asumir, sino que se basa en el análisis de la asignación de los recursos en el plano individual, de las compañías, de las industrias y del conjunto de la sociedad, y cómo los beneficios —tanto económicos como sociales— de estas elecciones pueden ser maximizados (Picard, 2006).

De este modo, la literatura sobre economía de los medios aborda el comportamiento de las compañías mediáticas en su conjunto y provee perspectivas valiosas sobre las fuerzas económicas que afectan al sector, la influencia que estas tienen sobre los procesos estratégicos y el tipo de elecciones estratégicas que las firmas mediáticas adoptan en estos contextos y por qué. Por lo tanto, este campo proporciona un punto de partida útil para examinar los procesos y los fenómenos que ocurren dentro de las organizaciones mediáticas, así como para entender los procesos no racionales que influyen sobre el comportamiento estratégico (Küng, 2017: 5).

En segundo lugar, la investigación sobre economía política también hace incursiones en la gestión de la empresa informativa (Albarran, 1996; Dyson y Humphreys, 1990; Garnham, 1999; Picard, 1989). Este campo estudia las relaciones de poder que moldean la producción, la distribución y el consumo de bienes y servicios (Mosco, 2009: 2), así como los efectos de las actividades empresariales sobre la sociedad y viceversa (Picard, 2006: 26). Sus principales teorías están incluidas en la corriente crítica (McChesney, 2003), que analiza las estructuras de propiedad de las organizaciones mediáticas y su posición en el mercado, y establece relaciones entre los sistemas de medios y las estructuras de poder de la sociedad (Schlosberg, 2016: 160). Estos enfoques, influidos por los estudios culturales británicos y las teorías neomarxistas, se centran en cuestiones como la concentración y los monopolios, el trabajo, la transparencia hacia los ciudadanos, la libre circulación de ideas que difieren de las institucionalizadas, la representación de las minorías y la rendición de cuentas de los poderes e instituciones (Picard, 2006: 26; Schlosberg, 2016: 159).

En tercer lugar, los estudios de medios constituyen otra disciplina limítrofe, pues analiza los productos y los formatos generados en las organizaciones mediáticas con el objetivo de extraer conclusiones sobre las sociedades y sus discursos culturales, así como analizar el efecto de los medios sobre los individuos (Cottle, 2003; Küng, 2017: 5). Por ello, esta línea de investigación

aporta perspectivas relevantes sobre el sistema de valores de las sociedades (Rayner, Wall y Kruger, 2004: 1). Gauntlett (2004: 3-4) argumenta que los estudios de medios alcanzaron un punto muerto a finales del siglo XX, en el que sus contribuciones poco podían aportar al debate sobre el discurso de los medios de comunicación. Esta inoperancia se atribuye a la obsolescencia de sus métodos y a la extremada sofisticación de los productos mediáticos modernos, que provoca que los análisis académicos aporten menos que los estudios del mercado realizados por los propios productores. Sin embargo, el autor afirma que la llegada de internet supuso una nueva oportunidad para la disciplina, ya que el nuevo panorama es “vibrante, explosivo y en desarrollo”, y en él nadie tiene claro cómo debe actuar ni qué características deben tener los productos. Por ello, gran parte de la literatura actual emergida desde este campo está relacionada con el discurso de los nuevos medios (Küng, 2017: 5).

Por último, siguiendo la línea de los efectos del mensaje, los estudios sobre comunicación de masas y periodismo también contribuyen a la literatura sobre gestión de medios. Estas investigaciones, cuyo objeto de estudio es la naturaleza del contenido mediático y la forma en la que es producido y distribuido, tienen el objetivo de analizar los efectos de los mensajes — sobre todo, los informativos— sobre la audiencia (Bryant y Miron, 2004; Lowery y DeFleur, 1995). Algunas de las teorías más relevantes de este campo son las teorías de la aguja hipodérmica (Lasswell, 1927), de la espiral del silencio (Noelle-Neumann, 1995) y de la *agenda setting* (McCombs y Shaw, 1927).

Estas influencias en el campo de la dirección y gestión de medios y su tardía institucionalización como disciplina provocan que los análisis sobre las organizaciones mediáticas provengan habitualmente desde una perspectiva macro y con el foco puesto en los cambios exógenos que afectan a sus productos, en lugar de centrarse en el desempeño de las compañías (Küng, 2007: 25; Murschetz y Friedrichsen, 2017: 18). En la actualidad, los cambios tecnológicos y culturales y el incremento de la competencia en la industria mediática han llevado a los investigadores a centrarse en los recursos internos de las empresas que permiten su adaptación al entorno y, más en concreto, en la innovación (Albarran, 2006; Chan-Olmsted, 2016: 165; Murschetz y Friedrichsen, 2017).

1.3. Dirección estratégica de la empresa informativa

La dirección estratégica es el marco teórico y conceptual más empleado hasta la fecha en la literatura académica sobre dirección y gestión de la empresa informativa (Mierzejewska, 2010:

14). Según Chan-Olmsted (2006), los trabajos sobre dirección estratégica de medios pueden definirse como “el análisis de uno o más aspectos de las funciones financieras, de mercado, operativas y personales que conducen a la ventaja competitiva sostenible de una firma o un grupo de ellas en las industrias mediáticas”. Se puede afirmar que la dirección estratégica consiste en un proceso racional de cálculo y análisis, destinado a obtener la máxima ventaja competitiva de una compañía a largo plazo (Sánchez-Taberner, 2000: 14).

Cabe diferenciar entre eficiencia operativa y estrategia. La primera permite rentabilizar una posición favorable en el mercado, mientras que la segunda trata de obtener una ventaja competitiva sostenible. La eficiencia operativa implica realizar actividades similares mejor que las compañías rivales; en cambio, la dirección estratégica implica realizar actividades distintas de las que desarrollan los competidores o, al menos, hacer las mismas actividades de un modo distinto. La consecución de una ventaja competitiva a largo plazo implica que la compañía que la ostenta debe ser capaz de proporcionar más valor a sus consumidores, proporcionar el mismo valor a menor precio o reunir ambas condiciones (Sánchez-Taberner, 2000: 18).

Numerosos estudios de casos y análisis se han llevado a cabo en este campo con el objetivo de entender por qué unas empresas superan a otras en el mercado (Barney, 1991; Porter, 1985). Estos trabajos se han centrado, mayoritariamente, en explicar las estrategias de concentración de mercado (Doyle, 2002a), la adaptación de las firmas a las condiciones del entorno (Boczkowski, 2004; Nafría, 2017; Storsul y Krumsvik, 2013) y las opciones estratégicas de las compañías que operan en varios mercados y sistemas regulatorios (Mierzejewska y Hollifield, 2006: 41-42).

La investigación sobre estrategia empresarial emergió a finales de la década de los 60, a menudo bajo el nombre de “política empresarial” vinculada a algunos programas de posgrado estadounidenses en administración y dirección de empresas (Porter y McKibbin, 1988). Estas raíces, más cercanas a la industria que a la academia, contribuyeron a que la disciplina pudiera aplicarse con mayor facilidad en el terreno práctico. Por el contrario, esto supuso una limitación para su construcción teórica en los primeros años de desarrollo. Las investigaciones se limitaban a ofrecer conclusiones descriptivas, prescriptivas y circunscritas a casos concretos, hasta que la correlación entre las estrategias y el desempeño de las compañías comenzó a ser estudiada (Chan-Olmsted, 2006: 162; Hoskisson et al, 1999: 424). En concreto, la fundación de la dirección estratégica como campo de estudio puede remontarse a la definición aportada

por Chandler (1962), que entendía la estrategia como una serie de objetivos y elecciones gerenciales a largo plazo, distintos de la estructura, y la asignación de los recursos necesarios para conseguir estas metas (Chan-Olmsted, 2006: 163; Sánchez-Tabernero, 2000: 15).

La rápida maduración del campo de estudio a finales del siglo pasado provocó la proliferación de multitud de teorías y escuelas. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) identificaron hasta diez corrientes de investigación, cada una con una definición diferente del concepto de estrategia empresarial y unos objetos de estudio diversos. Estas líneas pueden englobarse en dos enfoques principales: el prescriptivo y el evolucionista. Mientras que el primero sostiene que la gestión estratégica es un proceso racional y lineal con todos los elementos bien definidos y desarrollados antes de su aplicación, el segundo defiende que la estrategia no tiene por qué establecer claramente los objetivos desde el principio, sino que emerge, se adapta y evoluciona a lo largo del tiempo (Lynch, 2006: 16). Además de esos enfoques, Chaffee (1985) percibe en la literatura la perspectiva interpretativa, para la que la estrategia está relacionada con el establecimiento de metáforas o marcos de referencia que permitan una visión compartida de la organización por parte de todas las partes implicadas en su actividad.

El enfoque prescriptivo o racionalista —también conocido como positivista por su confianza en el razonamiento analítico (Küng, 2017: 49)— es el más prevalente debido a su inspiración en el ámbito de la organización industrial, disciplina de la que bebe el estudio de la dirección estratégica. De acuerdo con esta escuela, la estrategia es, esencialmente, un plan formulado a partir del análisis metódico y secuencial del entorno y la evaluación de hasta qué punto los recursos organizacionales pueden ser utilizados para sacar ventajas de las oportunidades que brinda el contexto o para afrontar los retos que este plantea (H. Mintzberg et al., 1998). Además, la estrategia incluye el desarrollo de activos y aptitudes que hagan posible su implementación (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2004). Esta estrecha relación entre las compañías y su entorno se hace especialmente evidente en el paradigma Estructura-Conducta-Desempeño⁶ propuesto por Bain (1968) y popularizado por Porter (1985). Según el modelo, la estructura de una industria (número, tamaño y ubicación de las firmas) afecta al comportamiento de las compañías (su conducta individual o colectiva), mientras que el desempeño y los resultados de las industrias dependen del comportamiento de las empresas (Mierzejewska y Hollifield, 2006: 42).

⁶ Conocido como SCP por las siglas en inglés de Structure-Conduct-Performance

Fruto de esta visión determinista del comportamiento de las empresas, surgen una serie de herramientas de análisis y modelos que permiten un escrutinio exhaustivo del entorno, previo a la formulación de la estrategia. El más simple y práctico es el análisis PEST, que consiste en la observación de los cambios del entorno y su clasificación en cuatro áreas: factores políticos y legales, factores económicos, factores sociales y factores tecnológicos (Gupta, 2013). Otra herramienta de gran valor para la evaluación del ecosistema es la cadena de valor (Porter, 1985). Esta herramienta desagrega las actividades de una compañía en etapas secuenciales que van desde las fases de aprovisionamiento a las de la demanda para observar qué y cuánto valor se aporta a los bienes y servicios en cada una de ellas. El análisis de las cadenas de valor permite a las compañías tomar decisiones sobre qué etapas integrar verticalmente a su producción y qué actividades conviene externalizar (Chesbrough, 2003: 30; Küng, 2017: 19). En la Figura 2 se representa la cadena de valor genérica propuesta por Porter (1985).

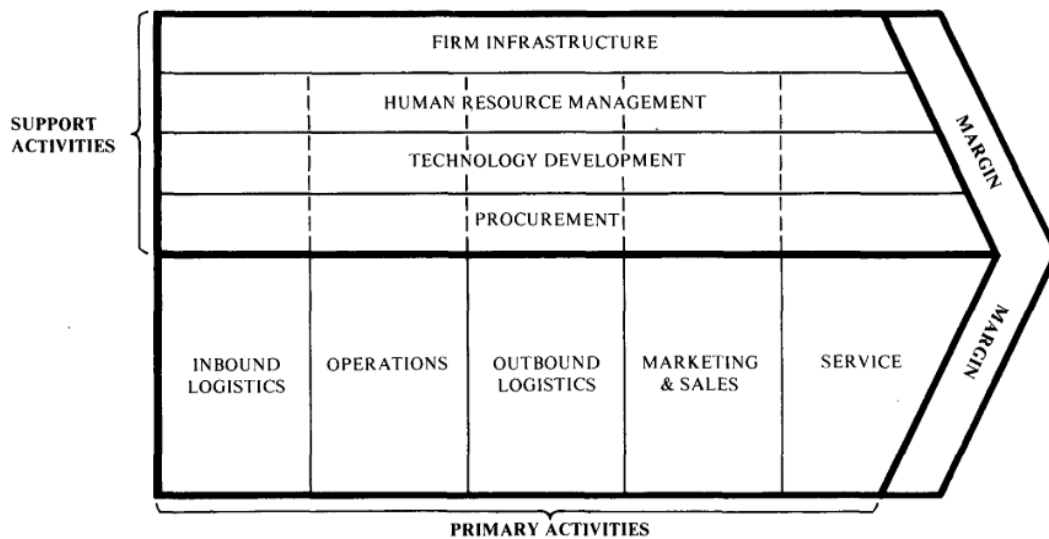


Figura 2. Cadena de valor genérica. Fuente: Porter (1985: 37).

El modelo de las cinco fuerzas, también ideado por Porter (1980), es una de las herramientas más conocidas y empleadas por los teóricos racionalistas. Sirve para analizar la rivalidad entre las firmas en una determinada industria y, con ello, escoger una posición estratégica óptima. Las cinco fuerzas que tiene en cuenta son la amenaza de actores entrantes, el poder negociador de los clientes, el de los proveedores, la amenaza de productos sustitutivos y la rivalidad entre firmas. Si se aplica este modelo a la industria mediática, se observa que existe una competencia

salvaje entre las firmas, pues la amenaza de entrada de nuevos actores y productos sustitutivos es alta y la capacidad negociadora de los usuarios también es alta debido a la amplitud de la oferta de contenidos, lo que provoca la disrupción de los modelos de negocio de las empresas establecidas (Christensen, 1997; Krumsvik, 2012).

A finales de los años 80, se comenzó a estudiar la gestión estratégica de las empresas desde una perspectiva más vinculada a las fuerzas internas de la compañía y menos a su posición en el mercado, con el objetivo de explicar cómo sus atributos y su comportamiento —la diversificación, la integración vertical y la experiencia tecnológica— influyen sobre su desempeño (Chan-Olmsted, 2006: 164). La perspectiva basada en los recursos⁷, como es conocida esta tendencia, construye sobre la idea de que cada compañía es una colección de recursos únicos que las empresas deben descubrir y proteger para implementar estrategias óptimas (Mierzejewska y Hollifield, 2006). Desde esta perspectiva, al contrario de lo que sucede en la de Estructura-Conducta-Desempeño, el proceso estratégico comienza con la evaluación de los recursos propios para después localizar una industria atractiva cuyas oportunidades y retos se adecúen a sus características (Hitt et al., 2004).

Para que los recursos internos otorguen a las empresas una ventaja competitiva sostenible, deben cumplir cuatro criterios: ser valiosos, poco comunes, no sustituibles e inimitables (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Los recursos valiosos mejoran la eficiencia y la efectividad de la empresa o representan una diferenciación frente a terceros por medio de la explotación de oportunidades o la neutralización de amenazas del entorno (Barney, 1991: 105-106). Los recursos poco comunes o excepcionales permiten a las compañías superar la “paridad competitiva” asociada a los recursos estándar que, si bien son necesarios para la actividad de las empresas, no les proporcionan ventajas frente a otras (Chan-Olmsted, 2006: 164). Del mismo modo, los recursos no sustituibles no cuentan con alternativas equivalentes que puedan desbancarlos. Por último, el carácter inimitable de los recursos es esencial para garantizar la sostenibilidad de las ventajas obtenidas por las organizaciones. Este puede residir en tres factores: una condiciones históricas únicas de la empresa, imposibles de recrear por otros; la ambigüedad causal, que constituye la falta de comprensión sobre la relación entre los recursos de la empresa y su ventaja competitiva; y la complejidad social, en el caso de que las

⁷ Conocida como RBV por las siglas de su traducción anglosajona, *Resource-Based View*.

interacciones que dan lugar a los recursos sean difíciles de entender o imitar (Barney, 1991; Chan-Olmsted, 2006: 164).

La literatura académica de esta corriente también ha tratado de definir qué factores de las empresas pueden ser considerados recursos susceptibles de aportarles ventajas competitivas. Por ejemplo, Hofer y Schendel (1978: 145) sugieren una clasificación basada en cinco tipos: los financieros, los físicos, los humanos, los organizativos y los tecnológicos. Barney (1991: 101), por su parte, agrupa los recursos en las categorías de capital físico, capital humano y capital organizativo, mientras que Porter (1991: 109) los identifica como actividades, capacidades y activos externos, como son la reputación y las relaciones exteriores. Pese a que existe un gran número de clasificaciones, la más relevante es la de Miller y Shamsie (1996), que tiene en cuenta los criterios esenciales expuestos anteriormente. Según el modelo de ambos autores, los recursos pueden estar basados en la propiedad o en el conocimiento, dependiendo de si las dificultades para imitarlos por parte de otras empresas provienen de los derechos de propiedad o de las barreras del conocimiento, respectivamente. Más tarde, se incorporó a la clasificación la idea de que tanto uno como otro tipo de recursos pueden ser discrecionales, si operan por sí solos, o sistémicos, si forman parte de una red más amplia (Black y Boal, 1994). La Tabla 2 combina las aportaciones de ambas obras.

Tabla 2

Clasificación de los recursos con base en su fuente y su discrecionalidad

Fuente de recursos	Discrecionalidad	Descripción de la combinación entre factores
Recursos basados en la propiedad	Discrecionales	Derechos de propiedad o convenios legales que conceden a la organización el control sobre materias, facilidades, ubicaciones o patentes.
	Sistémicos	Configuraciones de activos físicos y equipamientos cuya imitación es difícil por su dimensión o complejidad.
Recursos basados en el conocimiento	Discrecionales	Habilidades, capacidades o características humanas que aportan valor por sí mismas.
	Sistémicos	Capacidades de integración o coordinación requeridas para el trabajo en equipo.

Elaboración propia a partir de Miller y Shamsie, 1996.

La teoría de las competencias centrales es una evolución más pragmática de la corriente de los recursos (Álvarez Medina, 2003). Una competencia central se define como una cualidad intrínseca del grupo empresarial, que surge del aprendizaje colectivo de los trabajadores sobre cómo coordinar las diversas habilidades y tecnologías existentes en las compañías del conglomerado, y que contribuyen a su éxito económico (Prahalad y Hamel, 1990). La diferencia entre un recurso estratégico y una competencia central reside en que las últimas están enclavadas en un sistema organizacional más amplio (Küng, 2017: 61). Además, no solo contribuyen al éxito económico de las empresas, sino que también forman parte de la cultura de las compañías, por lo que constituyen el “pegamento psicológico” que posibilita la identidad colectiva, la cohesión entre los trabajadores y la diferenciación con el exterior (Schein, 2004). La autopercepción de las empresas como conjuntos de competencias centrales en lugar de como colecciones de unidades de negocio les permite “inventar nuevos mercados, explotar los emergentes, deslumbrar a los clientes con productos que ni siquiera habían imaginado —pero que definitivamente necesitan” (Prahalad y Hamel, 1990: 79).

Además de las perspectivas que ponen el foco sobre la estructura de las empresas y las industrias (SCP) y las que reparan en sus recursos como base de las estrategias (RBV), algunos autores identifican una tercera corriente en la literatura sobre dirección y gestión de medios: la teoría de los nichos (Dimmick, 2003; Dimmick y Rothenbuhler, 1984). Esta se asienta sobre la idea de que las industrias y las compañías ocupan los nichos de mercado de la misma manera en que las especies biológicas ocupan los nichos ecológicos. Para analizar la convivencia y la competencia entre diferentes industrias y empresas por unos recursos escasos —como son los anunciantes y la audiencia— se acuñan los conceptos de superposición y superioridad de nicho. El primero hace referencia a las similitudes entre las soluciones que aportan dos tecnologías mediáticas ante las mismas necesidades, mientras que el segundo consiste en la percepción por parte de los anunciantes y las marcas de que una de las opciones es más eficaz en el cumplimiento de estos objetivos (Dimmick, 2003; Dimmick y Rothenbuhler, 1984; Mierzejewska y Hollifield, 2006: 42; Mierzejewska et al., 2017: 20). Este marco teórico se ha empleado, por ejemplo, para explicar la competencia entre el consumo de noticias impresas y digitales (Ha y Fang, 2012) y entre los ordenadores y los dispositivos móviles para acceder a internet (Okazaki y Hirose, 2009).

Los enfoques prescriptivos o racionalistas se han intentado aplicar a la industria mediática, como en el caso del modelo propuesto por Chan-Olmsted (2006: 176). Este sistema, que se

muestra en la Figura 3, aúna las ramas más relevantes de la perspectiva positivista al percibir la estrategia de la empresa como resultado tanto de factores estructurales de las industrias como de cualidades y recursos de las compañías. Sin embargo, las empresas han encontrado serias dificultades a la hora de formular estrategias a largo plazo que estén basadas en el análisis del entorno y los recursos en contextos volátiles y dinámicos, como el mediático. En su lugar, el trabajo estratégico se ha reducido, en muchos casos, a una transformación oportunista y poco sistemática de las compañías, definida por la búsqueda de respuestas a corto plazo a los retos constantes que plantea el mercado y por la experimentación a través de una serie de proyectos estratégicos que, como mucho, pueden considerarse partes de una estrategia si se analizan de forma retrospectiva. Paradójicamente, las grandes multinacionales digitales que generan la disrupción en la industria sí se embarcan en la planificación de escenarios estratégicos a largo plazo (Küng, 2017a, 2017b; Thiel y Masters, 2014).

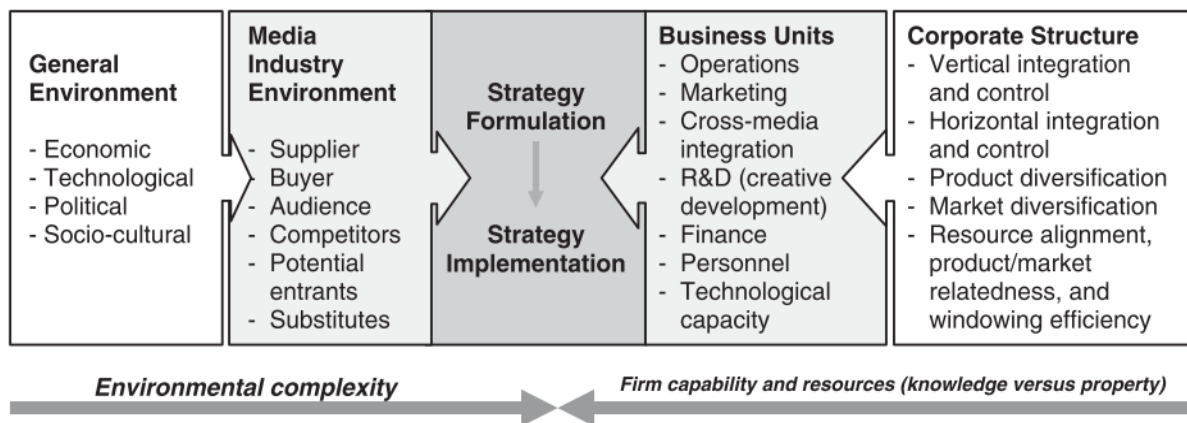


Figura 3. Sistema de factores que afectan a la formulación y la implementación de estrategias en las compañías mediáticas. Fuente: Chan-Olmsted (2006: 176)

Gary Hamel, uno de los más famosos consultores en el campo de la estrategia, afirma que la estrategia es sinónimo de revolución, y cualquier otra cosa es mera táctica (Sánchez-Taberner, 2000: 22). Para el autor, la planificación metódica no es verdadera estrategia, pues en la mayoría de las compañías consiste en un ritual marcado por el calendario. Las empresas se fijan en lo que sucedió durante el ejercicio pasado en un campo e intentan hacerlo mejor y más barato. Esto supone un enfoque conservador y reduccionista, pues induce a actuar como si el futuro fuese a ser similar al presente y el pasado, en lugar de investigar el potencial innovador

de las compañías (Hamel, 1996). Por lo tanto, este tipo de estrategias rígidas se revelan insuficientes en un contexto en el que “la ventaja competitiva sostenible no depende de la brillantez de los conceptos sino, más bien, de la capacidad de adaptarse a los cambios” (Sánchez-Taberner, 2000: 17).

El enfoque adaptativo surge como respuesta a la insuficiencia de los modelos racionalistas para definir estrategias duraderas en la industria mediática, así como en otros sectores cambiantes. Mientras que los positivistas pretenden encontrar una posición estable que suponga ventajas sostenibles a lo largo del tiempo para las organizaciones, los teóricos evolucionistas asumen que el cambio es endémico a los mercados y estudian las estrategias como procesos en lugar de como estados inmutables (Pettigrew, 1992). Las estrategias no se presentan como planes preestablecidos que se deben seguir y cuyo contenido es estático, sino como procesos en los que las firmas mutan progresivamente en respuesta a los cambios del entorno. La estrategia va emergiendo durante el propio proceso de implementación como fruto del aprendizaje constante sobre las demandas y oportunidades del mercado y la manera de abordarlas (Lynch, 2016: 6). Por lo tanto, se trata de tener una visión fiel de lo que sucede en torno a las compañías y seguir un rumbo a través de acciones y decisiones concretas que preparen a las firmas para el futuro (Fulmer, 2000). Por ello, la estrategia puede percibirse a menudo como “un patrón entre un flujo de decisiones” (Mintzberg, 1979: 582). Esta corriente es relevante, entre otras cosas, para evaluar qué respuestas deben ofrecer las organizaciones mediáticas ante los diferentes tipos de cambios tecnológicos (Tushman y Anderson, 1986).

Por último, se identifica una tercera escuela, la interpretativa, que define las estrategias como “metáforas orientadoras” construidas con el propósito de conceptualizar y guiar las actitudes individuales de los trabajadores hacia una visión común (Chaffee, 1985: 94). El objeto de estudio de esta perspectiva no es el contenido de las estrategias, como en la racionalista, ni el proceso de implementación, como en las adaptativas, sino los individuos que interactúan en la organización y, más en concreto, su mentalidad, sus creencias, sus valores, sus emociones y sus motivaciones, que determinan la forma en la que perciben la compañía (Day y Schoemaker, 2000: 31; Van De Ven, 1986: 592).

El enfoque adaptativo y el interpretativo están estrechamente ligados, ya que el primero se encarga de analizar los cambios en las prácticas, sistemas, estructuras, procesos y productos de las compañías, mientras que el segundo aborda las modificaciones consiguientes en el sistema social y cultural de las empresas (Küng, 2017: 70). Esta corriente se ha empleado ampliamente

en el ámbito de la gestión estratégica de medios para estudiar conceptos como el liderazgo (Lavine y Wackman, 1988; Pavlik, 2013a; Pérez-Latre y Sánchez-Taberner, 2003), la cultura organizacional (Küng, 2000; Porcu, 2017; Wilke, 2003) y la creatividad (Amabile, 1983; Killebrew, 2003). De hecho, el presente trabajo combina las perspectivas adaptativa e interpretativa, pues entiende la estrategia como el patrón resultante de diversas configuraciones y dinámicas estructurales y sociales que mutan para conseguir los objetivos en mercados inestables, en lugar de centrarse en el contenido de hipotéticas estrategias diseñadas *a priori* por los niveles ejecutivos de las compañías.

Tabla 3

Enfoques sobre gestión estratégica de empresas

Tipo de enfoque	Descripción y subclasificaciones	
Enfoque racionalista, prescriptivo o positivista	Análisis metódico del entorno y evaluación de los recursos propios para formular una estrategia con antelación a su implementación. Énfasis en el contenido del plan establecido.	
	Estructura-Conducta-Desempeño (SCP)	Análisis del entorno y la industria para adaptar las estrategias.
	Visión basada en recursos (RBV)	Análisis de los recursos propios para decidir qué industrias abordar y cómo hacerlo.
	Teoría de los nichos	Análisis de la competencia en el mercado en términos de superposición y superioridad.
Enfoque adaptativo	Concepción de la estrategia como un proceso de adaptación constante. Se percibe como un patrón formado por una serie de acciones estratégicas. No existe un plan preestablecido.	
Enfoque interpretativo	Presta atención a los factores humanos que construyen la realidad de las organizaciones. Sus estrategias son metáforas y marcos de referencia que posibilitan una visión común.	

Elaboración propia a partir de Chaffee, 1985 y Chan-Olmsted, 2006

2. La transformación de la industria mediática

En el presente apartado de la tesis doctoral se analiza el contexto de constante cambio al que tienen que enfrentarse las empresas mediáticas en su lucha por la supervivencia. La evolución de internet ha propiciado que gigantes tecnológicos como Google, Apple, Facebook y Amazon controlen gran parte del proceso comunicativo, reduciendo el grado de influencia de los medios, tanto en lo social como en lo económico. Además, en parte debido al arraigo de estas plataformas, el consumo de noticias se ha fragmentado, situación ante la cual los medios innovadores responden por medio de diferentes estrategias como la creación de una marca periodística reconocible, la utilización de narrativas transmedia y el periodismo hiperespecializado o de nicho. A esto se suma que los usuarios ya no se conforman con recibir noticias, sino que quieren constituir una parte activa del proceso. Todo ello genera una disrupción en los modelos de negocio de los medios, que también difumina fronteras en el ecosistema actual, en el que ni todo lo que encontramos en las empresas informativas es periodismo, ni el periodismo se remite únicamente a estos espacios, sino que busca nuevas posibilidades como el emprendimiento.

2.1. Efectos de la tecnología sobre el periodismo: la era de las plataformas

El desarrollo de la industria mediática ha estado ligado a los avances tecnológicos desde sus inicios (Pavlik, 2000). La imprenta de Gutenberg es el ejemplo paradigmático, pues permitió la producción de literatura en serie y el surgimiento de los periódicos modernos, entre otras aportaciones. En nuestros días, el desarrollo de internet ha provocado un amplio abanico de cambios en el proceso comunicativo (Briggs y Burke, 2009). García-Avilés y Arias (2016) documentan estas transformaciones aplicadas al ámbito de los cibermedios en España, para lo que establecen seis etapas: los primeros pasos de los medios en internet (1995-1999), el aumento de la inversión publicitaria en la web y la “portalización” de los sitios informativos (2000-2001), el crecimiento de la multimedialidad y el estallido de la “burbuja tecnológica” (2002-2004), la adaptación de los contenidos a la web (2005-2008), la entrada en escena de la innovación (2009-2011), y la apuesta por la innovación en contenidos y modelos de negocio, que se sitúa entre 2012 y 2015, y que en 2020 sigue vigente.

La gran cantidad de literatura académica existente sobre las innovaciones tecnológicas podría sugerir que la única forma posible de innovación en el periodismo radica en la adopción de nuevas tecnologías. Sin embargo, el impacto de la tecnología en los medios suele estar sujeto

a las reglas internas de la profesión (Heinonen, 1999: 25) y depende de las contingencias locales de cada caso (Boczkowski, 2004). Frente al determinismo, cabe destacar que el progreso tecnológico *per se* no supone una fuerza motriz de la innovación, sino que las herramientas tecnológicas son un objeto más en una red en la que también intervienen otros actores, como las personas, las normas o los artefactos culturales (Latour, 2005; Micó et al., 2013), y en la que su adopción depende de la utilidad económica y social que genere.

En cualquier caso, es evidente que la introducción de las tecnologías ha afectado y sigue influyendo sobre aspectos muy diversos de la industria mediática. Según Pavlik (2015: 10) las mayores transformaciones de la industria provocadas por con la tecnología están vinculadas con “1) la naturaleza participativa del periodismo y los medios, 2) los métodos de hacer periodismo y crear medios, 3) el contenido y los formatos del periodismo y los medios, y 4) las estructuras organizativas, la cultura y los controles institucionales del periodismo”.

Además, Pavlik enumera una lista de diez tecnologías emergentes con implicaciones profundas, tanto positivas como negativas, para los medios y la sociedad (2015: 10): los distintos dispositivos móviles y sus funcionalidades, que evolucionan constantemente y habilitan nuevas posibilidades; la mejora del ancho de banda en las conexiones inalámbricas, que permite el consumo y la producción de contenidos con mayores alardes técnicos y narrativos; las tecnologías *weareables* e inmersivas, que ofrecen al usuario la posibilidad de experimentar y sentir los productos; las interfaces táctiles; los medios en 3D; la inteligencia artificial y los algoritmos, que permiten la redacción automatizada de piezas y la curación de contenidos a partir de series de datos; los drones; la geolocalización; la pugna por la ciberseguridad; y, por último, las iniciativas que generan diversas vías de financiación a los medios, como el *crowdfunding*.

La influencia de la tecnología sobre la forma de producir y consumir periodismo se subrayó a principios del siglo XXI en los estudios sobre convergencia. La digitalización facilitó que las industrias mediática y tecnológica experimentaran un proceso de acercamiento, lo que supuso, en parte, el caldo de cultivo empresarial y productivo de los procesos de innovación (Dailey et al., 2003: 10; Gordon, 2003: 63; Quinn, 2005: 31). Por ejemplo, las empresas operadoras de servicios por cable ofrecían programación televisiva, vídeo bajo demanda y acceso a internet como parte de un mismo paquete (Dupagne y Garrison, 2006: 239). Sin embargo, tras aquella aparente integración sinérgica, “parece más como si el sector de los medios estuviese siendo absorbido por el de la tecnología” (Küng, 2017: xv).

“Software now underpins nearly every function in the organization and its value chain. This applies to the media, and to virtually all business sectors. Marc Andreessen, founder of Netscape and now influential Silicon Valley venture capitalist, remarked that ‘software is eating the world’ to underline how more and more businesses and industries are being run on software and delivered as online services. This finding was echoed by CEOs I spoke to. In the (translated) words of a CEO ‘the media house is now a software house’” (Küng, 2017b: 78).

La centralidad del *software* y la bajada de las barreras de entrada al mercado que esto supone provocan que nuevas compañías accedan de modo disruptivo al sector de los medios, de forma análoga a lo que sucede en otras industrias. La irrupción de Uber y Cabify en los servicios de taxi o de Airbnb en la industria hotelera son algunos ejemplos (Dawson et al., 2016; Holtgrewe et al., 2017: 16). En este sentido, las grandes plataformas tecnológicas, como Google, Facebook o Twitter, se han convertido en distribuidoras globales de contenido mediático (Jarvis, 2015), lo que supone profundas implicaciones estratégicas, económicas, sociales, éticas e incluso legales, tanto para estas multinacionales como para los medios de comunicación (Campos, 2008; Küng, 2017b).

Los medios han desarrollado una relación ambigua con estas grandes plataformas sociales. Por un lado, se sirven de ellas para distribuir sus contenidos, pues les permite acceder a una gran base de usuarios (Ju et al., 2014; Ríos, 2017; Weeks y Holbert, 2013), que además está segmentada gracias a los datos que proporcionan mediante el proceso de registro y su actividad posterior (Risius, 2018). Sin embargo, por otro lado, se teme generar una excesiva dependencia, pues la creación de comunidades en torno a los medios en redes sociales está sujeta a la mediación de estas plataformas (Newman, 2013). De esta manera, cualquier giro en la tecnología o en la estrategia empresarial de las compañías multinacionales —como el gran viraje que experimentó el algoritmo de Facebook en enero de 2018— puede afectar seriamente al trabajo realizado y a los hitos conseguidos por los medios de comunicación en términos de audiencia y circulación de sus contenidos:

“It is a fragile ‘friendship’. As Facebook’s Newsfeed change this year showed, what platforms give, platforms can take away. An algorithm change cooked up in Menlo Park can wreck business plans for publishers around the world. Recent Oxford University research shows that publishers are well aware that in the short-term they need to work with the platforms. There is a powerful ‘fear of missing out’. But in the longer-term they are worried that the relationship is creating a dependency culture” (Beckett, 2018: 1).

Según afirma Guallar (2018: 226), los creadores de contenido se han debido adaptar en los últimos tres años a las condiciones de las grandes plataformas de distribución, y no al revés. Se ha producido, de este modo, la culminación de un proceso de traspaso de poder e influencia desde los medios de comunicación a las empresas de internet. Además, para muchos de estos agentes tecnológicos, los contenidos no son más que un medio y no un fin en sí mismos — como sí lo eran para la industria tradicional— ya que sus modelos de negocio (venta de *hardware* y de *software*, publicidad, etc.) requieren una “comoditización” de los contenidos para conseguir una masa crítica de consumidores (Feijóo, 2013: 7). Por ello, existe una preocupación importante en el sector de los medios de comunicación de que empresas privadas y con ánimo de lucro que no se rigen por la ética y los valores que deben guiar al periodismo controlen la distribución de contenidos informativos, algo que afecta negativamente a la libertad de información y, por lo tanto, a la democracia (Allcott et al., 2018; Bell, 2016).

No en vano, las redes sociales, y más en concreto Facebook, han sido criticadas duramente en los últimos años por dos motivos principales. El primero de ellos es su incapacidad —o su falta de contundencia— para frenar la oleada de noticias falsas (Guallar, 2018: 228) que, según diversos autores, han llegado incluso a influir en procesos electorales, como las elecciones presidenciales de Estados Unidos en 2016, en las que Donald Trump salió victorioso (Allcott et al., 2018; Gunther et al., 2018; Olson, 2016; Parkinson, 2016; Read, 2016). El segundo es su funcionamiento por medio de algoritmos opacos y sofisticados —cuyo mecanismo interno es desconocido por la audiencia y las compañías mediáticas— que controlan qué contenidos y de qué manera llegan al público (Bell, 2016; Guallar, 2018: 226), dando lugar así a filtros burbuja y sesgos de exposición que también condicionan las opiniones de los ciudadanos (Pariser, 2017). Tanto es así que en países como Francia y Alemania e instituciones como la Unión Europea se plantean intervenir para limitar el poder social y político de estas firmas tecnológicas (Beckett, 2018: 2).

Al margen de estas connotaciones sociales y éticas, el poder de las plataformas digitales también se traduce en una disrupción económica del sector. Al contar con una gran cantidad de usuarios⁸ y con un alto nivel de atención y fidelidad por parte de la audiencia⁹, las grandes

⁸ Facebook contaba con 2.196 millones de usuarios en julio de 2018, Instagram con 1.000 millones y Twitter con 336 millones, según un estudio de We Are Social y Hootsuite (2018).

⁹ En 2018, los españoles pasaron al día una media de una hora y diez minutos en YouTube, una hora y tres minutos en Facebook, 57 minutos en Instagram y 45 en Twitter, según el estudio anual de redes sociales del Interactive Advertising Bureau (2018).

plataformas tecnológicas dominan el mercado de la publicidad en internet. En el año 2017, Facebook controlaba el 39 % de toda la publicidad en la red en Estados Unidos, y junto con otras cuatro grandes empresas tecnológicas —Google, Oath, Twitter y Amazon— recibían el 63 % de todos los ingresos publicitarios digitales del país (Pew Research Center, 2018). Esta situación agudiza el agotamiento de los modelos de negocio tradicionales de los medios, cuyos principales ingresos provenían de los anunciantes, y obliga a las compañías periodísticas a buscar nuevas fuentes de ingresos, con especial protagonismo de la aportación económica de los usuarios más fieles (Carvajal y Valero-Pastor, 2018).

2.2. Fragmentación del consumo, estrategias transmedia, marca periodística y nichos temáticos

La proliferación de plataformas, formatos y soportes a través de los cuales se puede acceder a contenidos informativos y de entretenimiento (Feijóo, 2013) provoca la fragmentación de su consumo (Fidler, 1997; Jenkins, 2006) y la atomización de las audiencias (Scolari, 2013; Scolari, 2014). Los medios reaccionan a las nuevas demandas y patrones de comportamiento del público y se intentan adaptar para estar presentes en todas las ventanas tecnológicas. De esta manera, pretenden acceder a la mayor cantidad de usuarios posible y generar en ellos un cierto grado de fidelidad¹⁰ (Carvajal, 2013; Lawson-Borders, 2008). Sin embargo, la experiencia de las audiencias en torno a los contenidos varía dependiendo de las peculiaridades de los dispositivos y tecnologías que eligen, por lo que los medios no deben limitarse a volcar en todos sus canales los mismos contenidos, creados originalmente para un formato concreto (García-De-Torres et al., 2011; Messner et al., 2012; Rost, 2012). Por el contrario, deben adaptar las características de los contenidos —y, por lo tanto, la manera de producirlos (Cherubini y Nielsen, 2016)— para ofrecer una experiencia de usuario distinta y óptima en cada uno de los dispositivos, formatos y plataformas (Jenkins, 2006; Rampazzo Gambarato y Tárzia, 2017; Scolari, 2013).

“Si bien nunca volveremos a las viejas audiencias con millones de televidentes mirando el mismo programa al mismo tiempo —esa forma de broadcasting quedará probablemente limitada a ciertos eventos de alcance planetario, como la final del mundial de fútbol o la elección de un papa—, las narrativas transmedia permiten

¹⁰ Traducción del término anglosajón *engagement*.

reagrupar a las audiencias alrededor de un relato. Si antes las audiencias eran media-centred, ahora tienden a ser narrative-centred” (Scolari, 2014: 73).

El concepto “narrativa transmedia” fue acuñado por Henry Jenkins (2003) para identificar los relatos que se transmiten a través de varias plataformas. En concreto, el autor se refiere a aquellos que aprovechan las posibilidades multimedia, expresivas e interactivas de cada medio de distribución utilizado, así como el carácter activo de las audiencias —del que se hablará en próximos epígrafes—, para contribuir “de forma única al desarrollo de la historia” (Jenkins, 2007). Cada una de las piezas que llegan al público a través de los diferentes canales tiene un sentido completo e independiente, pero, además, todas forman parte de un relato global, el cual los usuarios contribuyen a expandir (Jenkins, 2006; Scolari, 2013).

El propio Jenkins publicó más tarde (2009a, 2009b) siete conceptos nucleares de la narrativa transmedia —expansión vs profundidad, continuidad vs multiplicidad, inmersión vs extracción, construcción de mundos, serialidad, subjetividad y ejecución— que Moloney adaptó al periodismo (2011). El autor afirma que, para considerarse transmedia, los contenidos informativos deben tener una alta capacidad de propagación entre la audiencia; ser capaces de estimular la curiosidad del público para que profundicen en ellos; ser continuos y seriales, explotando las características de cada medio pero con un tono común, de manera que se mantenga la atención; ser diversos y recoger otros puntos de vista, incluidos los de la audiencia; ser inmersivos, para que los usuarios puedan elegir su propio hilo conductor y se acerquen a los temas; proporcionar al público ideas y conocimientos útiles que puedan aplicar a su día a día; mostrar el mundo real en su complejidad y sin simplificaciones; y, por último, inspirar a la audiencia para que actúe.

Para las organizaciones mediáticas, la adopción de este tipo de estrategias no solo supone una fragmentación de su cadena de valor en la etapa de distribución (Küng, 2017: 25), sino que implica cambios más profundos en su fase de producción, su organización interna y su modelo de negocio (Friedrichsen y Mühl-Benninghaus, 2013). La mayoría de los medios de comunicación con plantillas amplias cuentan con equipos de redes sociales, pero además piensan sus contenidos desde el origen de manera que puedan ser adaptados y compartidos en una diversidad de plataformas, sirviéndose para ello de los datos de preferencias de la audiencia recogidos en anteriores interacciones (Cherubini y Nielsen, 2016; Toural Bran et al., 2018). Como ejemplos paradigmáticos, Küng (2015) cita el caso de BuzzFeed, una compañía que

presta gran atención a los metadatos que obtiene para diseñar productos que atraigan el interés de los usuarios.

“Natural language processing techniques are used to understand what elements perform best. Different versions of headlines are uploaded to see which generate the best click rates and alternative images are uploaded to see which are shared the most. Key learnings are applied across categories —insights from lists are applied to quizzes, successful quiz concepts are applied to social advertising campaigns” (Küng, 2015:58).

La creación de una marca periodística reconocible, en la que el público confíe como sinónimo de calidad, es otro recurso que ayuda a las compañías a superar la atomización de las audiencias y a posicionarlas en el mercado digital a largo plazo (Casero Ripollés, 2014: 259; Kim et al., 2010). Usando la definición general de marcas propuesta por Kotler (2000), Kim et al. (2010) definen la marca periodística como “los nombres, términos, señales, símbolos, o cualesquiera otras identidades usadas por las organizaciones de noticias para diferenciarse de sus competidores”. Para Picard (2012), la creación de una marca sólida, capaz de generar confianza y conectar emocionalmente con la audiencia, resulta clave para la creación de valor. De esta manera, si un medio consigue que se asocien ciertos estándares a su cabecera, puede difundir sus contenidos a través de diferentes plataformas y tecnologías sin tener que atarse a ellas y conservando su audiencia, o al menos una parte de ella. Es el caso de *The New York Times*, que es capaz de generar piezas en multitud de soportes y formatos diferentes (Nafría, 2017), o de *Datadista*, que, a pesar de ser un medio pequeño en fase *startup*, ya ha generado una marca periodística reconocible y la explota a través de diversos canales, como su página web, su canal en Youtube y la publicación de libros de investigación periodística, como *Playa Burbuja* (Valero-Pastor y González Alba, 2018).

Ocupar un nicho temático muy concreto —en el caso de *Politibot*, la política española— es otra estrategia que las compañías adoptan para competir en el mercado. Esta tendencia se utiliza para combatir la fragmentación del consumo y rentabilizar audiencias no masivas por medio de la especialización (Anderson, 2006; Cook y Sirkkunen, 2013; Prenger y Deuze, 2017: 244). La teoría de la larga cola de Anderson (2004, 2006; 2006b) defiende que el modelo cultural y económico ha mutado con la llegada de internet, para dejar atrás el modelo del *blockbuster* (Küng, 2017: 38-40). Las bajas barreras de entrada permiten que las empresas coloquen unos productos y servicios muy especializados en unos nichos de mercado acotados temática y demográficamente.

Anderson (2006: 10) argumenta que, de manera global, el nuevo modelo puede ser más rentable que el anterior, porque la cantidad de posibles nichos es casi ilimitada, acceder a ellos es relativamente barato y la suma del valor generado en todos ellos puede superar a la del modelo anterior. Esto se produce por la eliminación de algunos cuellos de botella tradicionales: la democratización de las herramientas de producción y de distribución y la mayor facilidad de conexión entre oferta y demanda (Anderson, 2006: 52-57). En definitiva, la capacidad de personalización que ofrece el nuevo ecosistema permite, al menos teóricamente, una mayor y mejor segmentación de los consumidores (Feijóo, 2013: 6). Esta personalización puede ofrecer más valor añadido para la audiencia y, en el lado de los medios, una ventaja competitiva sobre el resto que ayude a las compañías a monetizar su actividad (Huang y Wang, 2014).

2.3. Audiencias activas: interacción y contenido generado por el usuario

La innovación digital transforma la relación entre el medio, los periodistas y la audiencia (Pavlik, 2015: 20) y difumina los papeles de creador y consumidor de contenidos (Beckett, 2010; Bruns, 2006; Perceval, 2008). El sector periodístico ha visto cómo la noción de la autoría en el ecosistema digital evolucionaba del concepto romántico del autor solitario al de la creación colectiva (Diakopoulos, Luther, Medynskiy y Essa, 2007: 1). En la “era social”, gran parte de los usuarios, sobre todo los jóvenes (Valero-Pastor, 2019: 174) no se conforman con tener una relación unidireccional con los medios, en la que su papel se reduce a consumir los contenidos, sino que prefieren adoptar un rol activo. Esta participación puede adquirir diferentes formas, desde la mera elección de qué piezas recibir, hasta la participación total por medio de la creación de contenidos, pasando por la interacción, que puede determinar el rumbo de las narraciones (Carpentier, 2007: 88). Se conoce como audiencia activa, *produsuarios* o *prosumidores* a la audiencia que participa en la producción de los contenidos con el objetivo de mejorar el producto y sus conocimientos sobre los temas tratados (Bruns, 2006: 2).

De la mano de la cultura participativa, el periodismo ciudadano surgió en los albores del siglo XXI como una de las corrientes más notables en el ámbito de la información (Gillmor, 2004). Este fenómeno se subestimó en sus primeras manifestaciones, en las que se definió como la evolución digital de ciertas formas de expresión de la audiencia ya existentes en el siglo XX, como las radios piratas, los panfletos activistas, o incluso el cotilleo sobre las noticias en los bares locales (Deuze, 2008b).

Quizás porque los primeros hitos de la disciplina se vislumbraron en acontecimientos puntuales de gran impacto público –el tsunami de Indonesia en diciembre de 2004 o los atentados del metro de Londres en julio de 2005 (Gonzalo Rodríguez, 2011: 29)–, muchos profesionales estimaron que el periodismo ciudadano iba a quedar reducido a aportaciones esporádicas, sobre todo de contenido audiovisual, gracias a los teléfonos móviles con cámara (Espiritusanto Nicolás, 2010; Sánchez Carbadillo, 2008: 75). No obstante, no tardaron en aflorar evidencias de que la tendencia podía albergar bajo su paraguas infinidad de contribuciones diferentes, desde los meros comentarios de los usuarios sobre las informaciones ya publicadas, hasta el periodismo wiki, que delega toda la responsabilidad en la audiencia productora, pasando por iniciativas como el periodismo colaborativo y los blogs ciudadanos (Beckett, 2010; Deuze y Witschge, 2017: 8; Maciá Barber, 2007: 128-129).

La mayoría de los actores (Callon, 1987; Latour, 2005) que hasta entonces habían monopolizado la producción de información, como los periodistas, los medios de comunicación profesionales y las industrias culturales, percibieron de entrada al periodismo ciudadano como una forma de intrusismo profesional (Salvat Martinrey y Paniagua Santamaría, 2007: 239), y se centraron en poner de manifiesto los peligros de ceder el control de la producción de noticias, o de partes de ellas, a la audiencia (Noguera Vivo, 2008: 1).

En la literatura especializada se originó también un intenso debate para identificar las ventajas y las amenazas que el periodismo ciudadano suponía para el ejercicio de la profesión (Arias Robles, 2015: 114). Como principal peligro, se señala que las empresas podrían abusar del periodismo ciudadano para ahorrarse la contratación de periodistas profesionales, ya que la tendencia lleva implícita la condición de aportación voluntaria o poco remunerada (Maciá Barber, 2007: 140-141). Además, se repara en que los ciudadanos no tienen por qué conocer ni respetar las normas deontológicas que deben regir la profesión, así como los formatos y los géneros empleados (Maciá Barber, 2007: 132). También se denuncia el riesgo de que algunas marcas utilicen los canales destinados al periodismo ciudadano para colocar sus mensajes publicitarios de manera encubierta y sin filtros (Salvat Martinrey y Paniagua Santamaría, 2007: 242-243). Por estas y otras implicaciones, la tendencia dio pie a una discusión sobre el derecho a la libertad de expresión de los ciudadanos, y su distinción de la labor profesional de los periodistas, regida por valores y principios inherentes al oficio (Real Rodríguez, Príncipe Hermoso y Agudiez Calvo, 2007: 197-198).

Desde una perspectiva contrapuesta, Dan Gillmor (2004) incide con entusiasmo en las ventajas del periodismo ciudadano para los profesionales de la información, los medios de comunicación y la sociedad en general, con tesis que han sido respaldadas por autores españoles como Espiritusanto y Gonzalo (2011). El autor destaca que la audiencia en su conjunto, por una mera cuestión de número, siempre va a tener más información que los periodistas, va a saber más que ellos (Gillmor, 2004: 111; Jarvis, 2015: 31), algo que debe suponer una oportunidad para generar un periodismo de mejor calidad, y no una amenaza para el profesional. Si quieren que el oficio no corra peligro, los profesionales de los medios deben conservar intactos los valores de la rigurosidad, la justicia y la exhaustividad (Gillmor, 2004: 42), pero al mismo tiempo reconocer que su labor ha cambiado: sus habilidades comunicativas deben orientarse, no solo a recoger y presentar información, sino a ser capaces de dinamizar conversaciones más amplias, con muchos más actores implicados (Gillmor, 2004: 2).

“Seguirán teniendo tareas y habilidades básicas fáciles de reconocer. Necesitamos que alguien filtre gran cantidad de información con rapidez. Tenemos acceso difícil a una gran cantidad de hechos, opiniones e imágenes. Necesitamos editores, alguien que tome las decisiones, que dé prioridad a los datos y a los comentarios y sopesa su importancia. Y hay que presentarlo en paquetes. Necesitamos personas que puedan procesar la información de modo que sea accesible. Y hay que hacerlo rápido”. (Beckett, 2010: 46).

El periodista deja de ser únicamente un productor de contenidos para convertirse en un organizador comunitario. Los medios de comunicación, en la medida en la que su objetivo es servir a las comunidades (Jarvis, 2015: 33), deben actuar como dinamizadores y promotores del diálogo social, cuya función es escuchar las necesidades de dichos grupos, atraer su atención sobre determinados problemas, convocarlos para que se reúnan y lo discutan, instarlos a actuar y ayudarlos a alcanzar sus objetivos (Jarvis, 2015: 52). Por lo tanto, los medios de comunicación y los profesionales de la información no solo deben editar y moderar los diálogos ya iniciados por las comunidades, sino también llenar los espacios en blanco en estos diálogos, cuestionar la retórica empleada para delimitar los temas y buscar activamente voces que no están siendo escuchadas (Hansen, 2012: 680).

2.4. Modelos de negocio y vías de ingresos para el periodismo

Se ha constatado que el modelo de negocio es un concepto escurridizo, con muchas interpretaciones y definiciones (Zott et al., 2011). Esta heterogeneidad provoca cierta confusión

terminológica, pues a menudo se usa indistintamente modelo de negocio, plan de negocio, estrategia y fuentes de ingresos (Goyanes, 2014; Lambert, 2010; Morris et al., 2005; Vara-Miguel y Díaz-Espina, 2015). Los principales autores confirman que el modelo de negocio consiste en la creación de valor para los clientes (Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Mansfield y Fourie, 2004; Zott y Amit, 2008). La academia coincide en que un modelo de negocio se genera desde la hipótesis de una necesidad o deseo, una manera de resolverlo y una forma de obtener ingresos por ello (Chesbrough y Rosenbloom, 2002). La creación de valor no solo hace referencia al valor económico, sino que existen alternativas como el valor social. El modelo de negocio también puede ser una fuente de ventajas competitivas y de posicionamiento en el mercado (Christensen, 2001).

El modelo de negocio en el periodismo es una de las principales preocupaciones desde la irrupción de internet, tanto en los medios nativos como en las organizaciones mediáticas tradicionales (Anderson, 2010; Cook y Sirkkunen, 2013; Deuze y Witschge, 2017). A pesar de la disminución de costes de producción y distribución, los proyectos periodísticos tienen más dificultades que antes para lograr los recursos económicos necesarios que sostengan su actividad periodística (Doyle, 2013; Picard, 2006; Thurman et al., 2018).

En lo referente a los ingresos, nos encontramos con que a pesar de que en estos tiempos las audiencias son, potencialmente, más globales que nunca, resulta más complicado monetizarlas (Nafría, 2017: vii). Una de las principales causas es la apuesta inicial de los medios por un modelo de negocio digital que preconiza la gratuidad del contenido online, y al que la audiencia se acostumbró rápidamente (Casero-Ripollés, 2010: 598; Casero Ripollés, 2014: 258). Debido a la consolidación de este modelo, la mayoría de las compañías mediáticas que operan en el ámbito digital dependen exclusivamente de los ingresos por publicidad online (Boczkowski y Mitchelstein, 2017: 16). Esta partida ha crecido durante los últimos años, pero está lejos de compensar la caída de los ingresos por circulación y publicidad impresa (Pavlik, 2013: 181), ya que las grandes plataformas como Facebook y Google se llevan la mayor parte del reparto (Boczkowski y Mitchelstein, 2017: 17; Carvajal, 2015: 156).

Durante la última década, los diarios han introducido múltiples estrategias y sistemas de pago por acceso a los contenidos (Arrese, 2015; Goyanes y Dürrenberg, 2014; Goyanes y Vara-Miguel, 2017; Myllylahti, 2014; Olsen y Solvoll, 2018). En el terreno publicitario, los medios mejoran sus procesos internos, diseñan formatos publicitarios menos intrusivos (publicidad nativa) y crean productos editoriales de marca (branded content) (Carlson, 2015; Hardy, 2018;

Li, 2017). Aparte de los modelos comerciales, también emergen alternativas para financiar el periodismo sin ánimo de lucro (Carvajal et al., 2012; González y Palomo, 2014; Pickard y Williams, 2014). Además, los medios necesitan innovar y transformarse estratégicamente, cambiar sus procesos editoriales, sus productos y, por supuesto, sus modelos de negocio (García-Avilés et al., 2016; Westlund y Lewis, 2014).

En general, se observa en la literatura que los medios de comunicación buscan que su modelo de negocio evolucione en el medio plazo para depender en mayor medida de los lectores y reducir con ello la importancia de la publicidad, al tiempo que diversifican sus fuentes de ingresos (Carvajal y Valero-Pastor, 2018; Picard, 2012). De esta manera, grandes medios como The New York Times han implementado estrategias destinadas a fomentar las suscripciones y han conseguido sus objetivos. En el año 2012, los ingresos por circulación de la dama gris superaron a la publicidad, y en el año 2016 la tendencia creció: un 56,6 % de los ingresos totales provenía de los usuarios, un 37,3 % de los anunciantes y un 6,1 % de fuentes alternativas (Nafría, 2017: 5). Medios más modestos como los españoles El Salto, Alternativas Económicas o la Revista 5W, por citar algunos casos, reportan que su modelo de negocio se sustenta en más de un 75 % en la monetización de su base de audiencia (Carvajal y Valero-Pastor, 2018).

2.5. Beyond journalism

Las diferentes manifestaciones no tradicionales del periodismo y los periodistas surgidas en este contexto se engloban bajo la etiqueta de *Beyond journalism*. Este enfoque introducido por Bardoel (1996) constituye una aproximación al periodismo como objeto de estudio dinámico, que apunta a la inestabilidad permanente dentro de la industria mediática, así como a la naturaleza estructural y estructurada de otros actores que desempeñan actos de periodismo fuera de ella (Deuze y Witschge, 2017: 13). Es decir, que se basa en el hecho de que ni todo lo que sucede en la industria mediática es periodismo, ni todo el periodismo tiene lugar entre sus fronteras (Bardoel, 1996; Deuze y Wietschge, 2017).

En definitiva, las convulsiones tecnológicas, económicas y sociales sufridas por la industria mediática en los últimos años han provocado profundos cambios en el proceso periodístico y su organización. Los comunicadores y las empresas mediáticas deben adaptarse a unas nuevas condiciones: herramientas que evolucionan constantemente, audiencias cada vez más protagonistas del proceso comunicativo, nuevos hábitos de consumo y una situación económica

complicada para el ejercicio del periodismo (Arias Robles, 2015: 112). Debido a las características del ecosistema actual, la identidad profesional de los periodistas se ha visto cuestionada, ya que, actualmente, ni todos los trabajadores de las redacciones son periodistas en un sentido estricto (De Lara González, 2015: 136; Valero-Pastor, 2015: 184), ni todos los periodistas en activo trabajan en redacciones de medios de comunicación (Deuze y Witschge, 2017). Un fenómeno que da lugar al escenario conocido por algunos autores como *Beyond journalism*, que, traducido del inglés, significa “más allá del periodismo” (Bardoel, 1996; Deuze y Witschge, 2017).

Precisamente, para la mayoría de las empresas con redacciones tradicionales que conforman el sector, la principal transformación en cuanto a su organización ha sido la reducción de las plantillas y la disminución de los presupuestos destinados a mantener la calidad del trabajo periodístico (De Lara González, 2015: 134). Según un estudio realizado por Soengas, Rodríguez y Abuín (2014: 114), desde 2008 hasta 2014, el 87 % de los medios analizados había reducido su plantilla por medio de ERE, rescisiones de contrato y jubilaciones no repuestas, y había recortado su presupuesto en materiales tradicionalmente destinados a coberturas informativas. Para suplir estas carencias de personal, muchas empresas subcontratan a profesionales, formando así redes de colaboradores habituales con los que la entidad no mantiene relación contractual más allá de la facturación de sus colaboraciones (Deuze y Witschge, 2017: 6; García Santamaría, Clemente Fernández y López Aboal, 2013: 156), o mantienen su actividad gracias a la labor de becarios con escasa o nula remuneración (Cohen, 2015: 515; Deuze y Witschge, 2017: 7).

La figura del emprendedor ha ganado relevancia en el periodismo como fruto de la precariedad laboral (Cohen, 2015; Prenger y Deuze, 2017), entendida como el trabajo a cambio de remuneración caracterizado por la incertidumbre, los ingresos bajos y los beneficios sociales y derechos estatutarios limitados (Vosko, 2010: 2). Desde principios del presente siglo, se han creado en todo el mundo miles de nuevos medios independientes, generalmente con pequeñas estructuras y con presencia solo en el ámbito digital, en lo que se conoce como la cultura *startup* (Deuze y Witschge, 2017: 11; Küng, 2015). González Esteban (2014: 13) ejemplifica esta tendencia haciendo referencia a varios casos de microperiodismos (Domínguez Martín y Pérez Colomé, 2014), iniciativas periodísticas emprendidas por profesionales de la información —la mayoría de las veces, después de haber perdido su empleo en grandes cabeceras tradicionales— como son La Marea, Alternativas Económicas, Infolibre, Tintalibre, JotDown y eldiario.es.

Parece imposible hablar, por lo tanto, de un único perfil para el profesional de la información ni para las iniciativas mediáticas, que cada vez adoptan formas más diversas y alejadas de las tradicionales (Deuze y Witschge, 2017). La innovación disruptiva en el ámbito digital y tecnológico ha contribuido en gran medida a esta situación al provocar el declive del modelo de negocio tradicional de los medios de comunicación (Carvajal, 2015: 155; Pavlik, 2013b: 184) en un escenario identificado por algunos autores como postindustrial (Anderson, Bell y Shirky, 2012).

3. Innovación en periodismo

La innovación se ha revelado como uno de los factores clave para la supervivencia de las empresas informativas en el ecosistema actual. La búsqueda constante de nuevas formas de aportar valor a la audiencia resulta fundamental para que las compañías puedan obtener ventajas competitivas y rentabilizar sus actividades (Hamel, 1996; Sánchez-Tabernero, 2000: 21). En este apartado del presente marco teórico se profundiza en la innovación en periodismo, de nuevo siguiendo una estructura deductiva. En el primer epígrafe, se estudia el concepto de innovación, poniendo el foco sobre su evolución histórica, sus características y sus implicaciones. En el segundo, se exploran los enfoques desde los que se han analizado la innovación en general, así como aquellos que han tenido una mayor relevancia en estudios sobre innovación organizacional y, más en concreto, en el ámbito del periodismo. En el tercero, se presentan las cuatro áreas en las que las compañías pueden innovar: productos y servicios, procesos de producción y distribución, organización y comercialización. Por último, se destaca la diferencia entre las innovaciones radicales y las incrementales y los efectos de cada una de ellas sobre las organizaciones y los mercados.

3.1. Concepto de innovación

Las primeras investigaciones sobre el concepto de la innovación datan de finales del siglo XIX y se producen en el campo de la sociología gracias a los estudios de Tarde (1890). En estas teorías se entiende la innovación como un cambio en los constructos sociales, como la gramática, el lenguaje, la ley y la religión, entre otros (Chauvel y Borzillo, 2017: 2; Kotsemir y Abroskin, 2013: 13; Tarde, 1890). Sin embargo, el término “innovación” no es empleado como tal hasta la publicación de *The Technique of Social Progress* de Hart (1931), cuando se produce una eclosión de los estudios sobre la innovación desde la propia sociología, la antropología y la psicología. Para estas disciplinas, la innovación —a la que también denominan “invención tecnológica”— constituye un fenómeno que sirve como trasfondo para el cambio de los paradigmas sociales y culturales (Kotsemir y Abroskin, 2013: 14).

También en la década de los treinta, el concepto de innovación empieza a estudiarse desde una perspectiva económica, que presenta su primer y principal exponente en la teoría de la destrucción creativa de Schumpeter (1934; 1943). Al contrario que en las disciplinas descritas anteriormente, para los economistas la innovación es, ante todo, una herramienta de la que

valerse en la lucha competitiva del mercado. Un método para incrementar la productividad. Schumpeter, en este sentido, define el concepto a través de la exposición de cinco posibilidades: a) la introducción al mercado de productos nuevos o mejorados; b) la implementación de métodos de producción nuevos en esa industria; c) el empleo de nuevas fuentes de aprovisionamiento; d) la explotación de nuevos mercados; e) y la utilización de nuevas formas de organizar el negocio (Fagerberg, 2003: 4; Kotsemir y Abroskin, 2013: 4; Schumpeter, 1934: 66). Sobre estas categorías se han asentado la mayoría de las teorías de la innovación surgidas en el ámbito empresarial y económico y, por consiguiente, en la investigación sobre la gestión de los medios de comunicación (Bleyen et al., 2014; Carvajal et al., 2015; Dal Zotto y Van Kranenburg, 2008; Kotsemir y Abroskin, 2013; Storsul y Krumsvik, 2013).

La identificación de la innovación como una realidad con naturaleza dual constituye otra aportación del trabajo seminal de Schumpeter (1934; 1943). El concepto puede ser entendido —y ha sido estudiado extensamente— como un proceso o una serie de procesos, pero también como el resultado que se extrae de ellos (Chauvel y Borzillo, 2017; Quintane et al., 2011). A este respecto, Kotsemir y Abroskin (2013: 4) reparan en que los estudios recientes suelen adoptar la perspectiva del producto, a diferencia de lo que sucedía en los años 80 del pasado siglo, cuando la perspectiva del proceso era la más común en la literatura. Para ello, contraponen las definiciones del concepto que ofrece la OCDE en una y otra época. En el Manual Frascati, de 1981, el organismo europeo identifica la innovación como “todos los pasos científicos, técnicos, comerciales y financieros para el desarrollo y la comercialización” de nuevos productos y servicios (1981: 132). Por el contrario, en el Manual de Oslo (2005: 56), el concepto se define como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo”. Se observa, de este modo, un mayor énfasis en la naturaleza de la innovación como idea o producto que como proceso de implementación.

No obstante, ambos enfoques ofrecen diferentes posibilidades. Entender la innovación como un proceso permite a los académicos investigar la secuencia de actividades que la componen (Greve y Taylor, 2000). Tradicionalmente, estas actividades se han agrupado en dos fases: la de la generación de la idea, identificada con la creatividad (Nystrom, 1979) y comprendida entre la creación de la idea y la adopción de la decisión de llevarla a cabo (Amabile, 1983), y la de la implementación, que se inicia cuando se percibe una nueva oportunidad de mercado, y

consiste en la experimentación para conseguir un resultado óptimo (Anderson, Potočnik y Zhou, 2014; Goffin y Mitchell, 2016). Además, esta visión permite incluir otras fases dentro del proceso denominado innovación, como son la de difusión y comercialización de los productos o servicios (Quintane et al., 2011: 931).

Por otro lado, las teorías que perciben la innovación como un producto o resultado se centran en detallar sus características y establecer tipologías, tanto en lo referente al grado de la innovación (Christensen, 1997) como a su objeto o área sobre la que influyen (Bleyen et al., 2014; Carvajal et al., 2015; Lindmark et al., 2013; Storsul y Krumsvik, 2013), con el objetivo habitual de identificarlas y clasificarlas en posteriores análisis (Levitt, 1960; Quintane et al., 2011). La mayoría de las definiciones propuestas desde este prisma, aunque presentan diferentes matices, atribuyen a la innovación una serie de características comunes: la novedad, la utilidad o aplicabilidad y, en definitiva, la creación de valor (Chauvel y Borzillo, 2017: 4-5).

La novedad es un factor esencial para la innovación. Barnett (1953), por ejemplo, la entiende como cualquier idea o proceso que es nuevo y cualitativamente diferente de lo que ya existía. Sin embargo, la novedad no es una realidad objetiva, sino que depende de las percepciones individuales de los actores a los que se dirige (Bleyen et al., 2014: 31; Chauvel y Borzillo, 2017: 5; Quintane et al., 2011: 934). Por ello, Marcus (1988: 1) define la innovación como aquellas “ideas, fórmulas o programas que los individuos involucrados perciben como nuevos”. En este sentido, Van de Ven (1986: 592) afirma que siempre y cuando una idea se considere nueva por la gente involucrada, se considera innovación, por más que ante otros se muestre como una imitación de otras o como algo que ya existía (Quintane et al., 2011: 934).

En cuanto a la aplicabilidad como criterio para identificar la innovación, cabe destacar el debate clásico de la diferenciación entre innovación e invento, que también hunde sus raíces en las teorías económicas de Schumpeter (Kotsemir y Abroskin, 2013: 14). Mientras que un invento se define como una nueva idea o modelo teórico, una innovación es la introducción de este invento en un mercado o un sistema social (Fagerberg, 2003: 3; Fernández Sánchez, 2005: 42), por lo que normalmente transcurre un largo espacio de tiempo entre la aparición del invento y la de la innovación. Esta distinción se suele ejemplificar en la literatura especializada con el caso del helicóptero de Leonardo da Vinci. A pesar de que el polímata renacentista ideó y dibujó el artefacto en el siglo XV, el invento no se implementó como el actual helicóptero hasta aproximadamente 500 años después, debido a la “falta de materiales adecuados, de la capacidad de producción y, sobre todo, de una fuente de energía” (Bleyen et al., 2014; Fagerberg, 2003:

4). Drucker también reconoce esta diferencia en su conceptualización de las innovaciones basadas en el conocimiento:

“Knowledge-based innovations differ from others in the time they take (...). They have, for instance, the longest lead time of all innovations. There is a protracted span between the emergence of new knowledge and its distillation into usable technology. Then there is another long period before this new technology appears in the marketplace in products, processes, and services” (Drucker, 2002: 8).

Por lo tanto, la innovación no solo se asienta en la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas, sino que implica “introducir algo nuevo al sistema socioeconómico” (Storsul y Krumsvik, 2013: 14). De hecho, esa novedad no tiene por qué ser un invento, sino que suele tratarse de una nueva combinación de ideas, recursos y competencias ya existentes (Schumpeter, 1943: 43). El conocimiento que ya existe, al ser combinado de forma distinta y aplicado a nuevos contextos “abre posibilidades para nuevas oportunidades de negocio e innovaciones futuras, y de esta forma prepara el escenario para el cambio continuo” (Fagerberg, 2003: 18).

Dogrue (2014), en un estudio sobre las particularidades de la innovación mediática, repara en que esta idea debe aplicarse con cautela a las industrias creativas, ya que los productos que se alumbran en estos sectores suelen ser, de manera cotidiana, nuevas combinaciones de factores ya existentes, y no por ello deben ser considerados innovación. En estos contextos, por lo tanto, se debe distinguir entre los nuevos contenidos y los criterios de innovación que se refieren a los nuevos productos, formatos, procesos y formas de organización:

“Following Schumpeter’s (1934) definition of innovation as new combinations of existing productive factors of knowledge, every new film title would meet the attributes of an innovation as it combines a unique configuration of production factors (e.g., actors, content, organization). As a consequence, this characterization puts approaches into question that solely focus on new media content as media innovation. Instead, a concept of media innovation needs to distinguish media innovations from routinely produced media products such as a new film, a new book or another episode of a TV show, and focus on those new products and services that include considerable changes with respect to design, functions and use modes. Innovation-relevant categories should thus not relate to the content itself (e.g., the story itself) but to relevant criteria that distinguish this new media content product from existing formats” (Dogruel, 2014: 55).

En lo referente al tercer criterio citado, la creación de valor, este se presenta como resultado de aunar los dos anteriores, la novedad y la aplicabilidad (O’Sullivan y Dooley, 2009). A estos efectos, se debe entender la creación de valor como la generación de ventajas en un sentido

amplio, sin que estas se limiten únicamente a las connotaciones económicas del término (Chauvel y Borzillo, 2017: 5). Drucker, desde una perspectiva más ligada a la economía, define la innovación como la característica básica de los emprendedores, gracias a la cual crean nuevos recursos u otorgan a los ya existentes un potencial mejorado para producir riqueza. Cabe aclarar que el autor no solo identifica como emprendedores a aquellas personas que ponen en marcha y mantienen un negocio propio, sino que se refiere a todo tipo de profesionales con un alto grado de iniciativa personal.

Según el autor, lo más importante para crear valor por medio de la innovación no es poseer unos rasgos de la personalidad concretos, sino mantener “un compromiso con la práctica sistemática de la innovación”, ya que “la mayoría de las innovaciones (...), especialmente las exitosas, resultan de una búsqueda de oportunidades consciente y focalizada” (Drucker, 2002: 6). El autor clasifica estas oportunidades en dos grupos: las internas, que ocurren dentro de las compañías o las industrias, y las externas, que suceden en el contexto social e intelectual de las empresas. En el primer grupo, se engloban las ocurrencias (éxitos y fracasos) inesperadas; las incongruencias de ciertas prácticas con el resto de los procesos o entre expectativas y resultados, que obligan a actualizarlas para mejorar su ritmo o rendimiento; el requerimiento de nuevos procesos; y los cambios en la industria y el mercado. El segundo, por su parte, comprende los cambios demográficos, las mutaciones en la percepción colectiva y el surgimiento de nuevos conocimientos en diferentes áreas del saber, que puedan combinarse para dar lugar a innovaciones (Drucker, 2002). Nonaka y Takeuchi (1995) también consideran que este tipo de problemas o situaciones constituyen detonantes para la innovación. De hecho, diversos autores definen este concepto como “un proceso de solución de problemas en un entorno incierto” (Fernández Sánchez, 2005: 42).

En un trabajo sobre la innovación en el ámbito del periodismo, García-Avilés et al. (2018: 3) aportan una definición del concepto en la que se integran las características anteriormente mencionadas. Además, subraya la importancia de que la innovación reporte oportunidades (Drucker, 2002) y beneficios tangibles a la compañía, que pueden producirse en forma de prestigio, crecimiento de la audiencia, incremento de las contrataciones publicitarias o emergencia de vías de ingresos alternativas, entre otras posibilidades:

“La innovación [es] la capacidad de reaccionar a los cambios en los productos, procesos y servicios mediante el uso de habilidades creativas que permitan identificar un problema o una necesidad, y de resolverlo mediante una solución que dé lugar a la

introducción de algo nuevo que añade valor a los clientes y a la organización de los medios de comunicación".

Por su parte, Dogruel (2013; 2014) reivindica que hay ciertas particularidades de estas industrias que se deben tener en cuenta a la hora de analizar el concepto. En primer lugar, en el mercado mediático existe una necesidad constante de innovación porque los productos suelen tener ciclos de vida cortos; en segundo lugar, la innovación mediática presenta un elevado riesgo, pues los costes de adopción de iniciativas suelen ser altos y los ingresos dependen de una audiencia volátil; en tercer lugar, la innovación mediática es fruto de una estrecha interacción entre las ideas creativas y los aspectos tecnológicos y organizacionales de las empresas; y, por último, la frontera entre innovación en el producto e innovación en el proceso puede ser difusa e inidentificable, lo que complican las mediciones.

Basándose en estas especificidades, así como en la literatura previa, Dogruel (2013: 38-39) aporta cuatro criterios para conceptualizar la innovación en la industria mediática, que recogen la interacción entre sus dimensiones económica, social y tecnológica. Por un lado, se señala la novedad y la posibilidad de explotación económica y/o social, cualidades en común con el grueso de las definiciones aportadas por la academia para el concepto de innovación (Chauvel y Borzillo, 2017: 4-5). Por otro lado, se indica que las innovaciones mediáticas tienen implicaciones comunicativas, pues generan un impacto en los procesos comunicativos individuales, organizacionales o sociales; e implican un proceso social complejo, que incluye el desarrollo, la implementación y los resultados de las innovaciones.

Como se puede observar, el contexto industrial e histórico influye en las definiciones atribuidas al concepto de innovación (Chauvel y Borzillo, 2017: 7). Rothwell (1992: 232) explica su evolución histórica en la segunda mitad del siglo XX por medio de la descripción de cinco estadios. En la primera mitad de los sesenta, el proceso de innovación es lineal: las empresas realizan investigaciones aplicadas para obtener descubrimientos tecnológicos, con el objetivo de introducirlos en el mercado. En la segunda mitad de la misma década, el proceso es similar, pero la demanda de mercado se convierte en el catalizador de la innovación. A finales de los setenta, el proceso se convierte en secuencial. La innovación se entiende como el resultado de la convergencia entre las necesidades de los mercados y las capacidades técnicas de las compañías. En los años ochenta, se produce una integración vertical y horizontal. Los actores se acercan entre sí para dar lugar a alianzas estratégicas entre empresas y nuevos tipos de relaciones entre las compañías y sus clientes. Por último, el autor aprecia que en los noventa

se empieza a desarrollar un modelo de innovación caracterizado por la integración de los sistemas y el trabajo en red, con fuertes vínculos con todas las partes involucradas (Chauvel y Borzillo, 2017: 6).

“Finally, innovation models have moved from linear to interactive, including social and technical processes based on the fact that an organization’s capacity for innovation is closely linked to its ability to use its knowledge resources” (Chauvel y Borzillo, 2017: 9).

El nuevo paradigma, que nace a finales de siglo XX, es para algunos autores fruto de “la era del conocimiento”, ya que, en él, el capital intelectual es la mayor fuerza productiva y fuente de ventajas competitivas (Chauvel y Borzillo, 2017: 7; Drucker, 1985; Porter, 1985). En este contexto, el fenómeno de la innovación, que antes era “único y episódico” se convierte en “un proceso interactivo, repetitivo y continuo” (Chauvel y Borzillo, 2017: 9). Su percepción tradicional, centrada y controlada por la compañía, está evolucionando hacia un modelo más personalizado y cocreativo, en el que los individuos desempeñan el rol principal (Habann, 2008; Nidumolu, Prahalad y Rangaswami, 2009).

En esta línea, algunos autores abogan a favor de la tendencia de la innovación abierta¹¹ (Aitamurto y Lewis, 2011; Chesbrough, 2003; Leminen et al., 2012; Westerlund y Leminen, 2011), un concepto creado por Chesbrough (2003). La innovación abierta implica que las ideas valiosas pueden entrar libremente a las compañías para acelerar los procesos internos de innovación, pero también salir de ellas para expandir el mercado y generar beneficios económicos y sociales a todo el sistema. Dos aspectos diferenciados componen esta definición: la entrada y la salida de conocimiento. Mientras que el primero es el más común en los paradigmas tradicionales, la mayor novedad de esta tendencia reside en el segundo. Las compañías liberan recursos e ideas que no pueden explotar por sí mismas, que no resultan útiles para su modelo de negocio, o que no consideran generadoras de ventajas competitivas, para que otros las incorporen a sus procesos de innovación (Chesbrough, 2003). Las universidades, los propios usuarios y las redes de colaboración conocidas como *living labs* son otros actores importantes para la innovación abierta, pues contribuyen a la generación de ideas libres que pueden redundar en diferentes beneficios sociales (Leminen et al., 2012).

Teniendo en cuenta los antecedentes teóricos, en la presente tesis se define la innovación en periodismo como:

¹¹ Traducción de la fórmula anglosajona *Open Innovation*.

La aportación de soluciones originales a problemas o necesidades del mercado informativo, en forma de nuevos productos, procesos, prácticas productivas, herramientas tecnológicas o vías de ingresos, con el objetivo de generar ventajas competitivas que ayuden a las empresas y profesionales a hacer sostenible su actividad, así como a mejorar el servicio proporcionado a los usuarios.

Se conceptualizan las compañías periodísticas innovadoras como aquellas que son capaces de mantener un flujo constante de innovación, atendiendo de manera continuada a las necesidades de su público objetivo y proponiendo soluciones acordes, elementos que hemos tenido en cuenta para la selección de los casos de estudio. A continuación, se analizan las perspectivas desde las que ha sido estudiada la innovación en periodismo en la literatura académica.

3.2. Enfoques y campos de estudio de la innovación en periodismo

A lo largo del último siglo y medio, la innovación se ha investigado desde perspectivas y teorías muy diversas (Chauvel y Borzillo, 2017; Fagerberg, 2003; Storsul y Krumsvik, 2013) que aportan valor al concepto y que son compatibles entre sí, siempre y cuando su elección se adecúe a las contingencias de cada caso (Wolfe, 1994: 406). Storsul y Krumsvik (2013: 15) enumeran tres grandes perspectivas que engloban a la mayoría de teorías sobre la innovación, que tienen su inspiración en las obras seminales de Tarde (1890) y Schumpeter (1934; 1943): los modelos socioculturales, los modelos de la innovación económica y los modelos constructivistas.

Los modelos socioculturales suponen una tradición investigadora que se centra en la relación entre las innovaciones y sus precondiciones históricas y culturales (Godø, 2008). Estas teorías intentan analizar qué factores contextuales facilitan y dificultan la innovación, así como qué impacto tienen estas sobre la sociedad y la cultura (Storsul y Krumsvik, 2013: 15). Teorías como las de la sociedad de la información (Webster 1985) y las de la sociedad red (Castells, 1997) están vinculadas con esta corriente. Los modelos económicos se centran en determinar quién gana con la innovación, qué intereses subyacen a estos procesos, cómo se organizan y quién fracasa o tiene éxito en el mercado (Godø, 2008). En el contexto mediático, se ha estudiado con profusión la influencia de las innovaciones disruptivas (Christensen, 1997) para el cambio de los mercados y los modelos de negocio (Carvajal y Valero-Pastor, 2018; Goyanes y Vara-Miguel, 2017; Sylvie, 2008; Vara-Miguel y Díaz-Espina, 2015). Por último, los modelos constructivistas ponen el énfasis en el proceso de innovación en sí: qué eventos

sucedan en él, qué papel tiene la tecnología y cómo son las relaciones de poder entre los actores (Godø, 2008; Storsul y Krumsvik, 2013: 15). Bajo esta línea, una de las teorías más empleadas en la literatura académica sobre innovación en periodismo es la del *actor-red* (Latour, 2005), que ha sido aplicada a las redacciones de los medios (Micó, Masip y Domingo, 2013; Schmitz Weiss y Domingo, 2010).

El campo de investigación de la innovación organizacional se asienta, principalmente, sobre la perspectiva constructivista. Wolfe (1994) identifica tres enfoques predominantes dentro de este *corpus* teórico. En primer lugar, los estudios sobre la difusión, que pretenden identificar patrones de diseminación de nuevos productos o procesos entre sus usuarios potenciales, reparando en los factores que la afectan. Por lo tanto, en esta corriente la unidad de análisis es la propia innovación (García-Avilés et al., 2018; Levinson, 2015; Rogers, 1983b; Rogers, 2010). En segundo lugar, los estudios sobre la capacidad de innovación de las empresas, que tienen como unidad de análisis la propia organización y estudian los factores que determinan su propensión a innovar (Cohen y Levinthal, 1990; Küng, 2015; Valero-Pastor y González Alba, 2018). Por último, las investigaciones que tienen como objeto de estudio principal el proceso de la innovación en sí analizan la naturaleza de los procesos, por qué y cómo surge la innovación, y de qué manera evoluciona, crece y termina (González Esteban, 2010; Nafría, 2017; Rice y Rogers, 1980). Estos enfoques y subcategorías se reflejan en la Tabla 4.

La literatura sobre innovación organizacional guarda una estrecha relación con la corriente que estudia el conocimiento dentro de las compañías. Chauvel y Borzillo (2017: 4) entienden el conocimiento como “un vector de la innovación”, Kanter (1988) afirma que la innovación es una realidad basada en el conocimiento y autores como Dougherty (1992) y Wheatley (1992) explican que el conocimiento obtenido a través de nuevas conexiones y puntos de vista supone un atributo de máxima importancia para fomentar la innovación en las organizaciones. Las teorías de la transferencia de conocimiento suponen una intersección entre los estudios de la difusión de las innovaciones y aquellos que se centran en el conocimiento de las compañías (Argote e Ingram, 2000; Joia y Lemos, 2010; Wehn y Montalvo, 2018). Por otro lado, los modelos que provienen de las otras corrientes —los estudios sobre la capacidad innovadora y los del proceso de innovación— intentan dilucidar qué conocimientos y procesos de creación del conocimiento favorecen el surgimiento y la implantación exitosa de las iniciativas innovadoras (Chauvel y Borzillo, 2017; Nonaka, 1994; Quintane et al., 2011).

Tabla 4

Enfoques para el estudio de la innovación

Enfoque	Descripción y subcategorías de los enfoques	
Enfoque sociocultural	Analiza la relación entre la evolución social y cultural y las innovaciones. Recoge tanto las precondiciones para el éxito de las innovaciones como las consecuencias de la introducción de nuevas ideas.	
Enfoque económico	Estudia los efectos económicos de la innovación: qué tipos de iniciativas tienen mayor éxito en el mercado, quién gana y quién pierde con la innovación, cómo se materializan los beneficios, etc.	
Enfoque constructivista	Se centra en cómo se construye la innovación, analizando aspectos como la importancia de la tecnología y las relaciones entre los actores. Es el enfoque más utilizado en innovación organizacional.	
	Estudios sobre la difusión de las innovaciones	Identificar patrones de diseminación de la innovación entre sus usuarios potenciales, y los factores que influyen en el proceso.
	Estudios sobre la capacidad innovadora	Estudian los factores que determinan la capacidad de innovar de las empresas.
	Estudios sobre el proceso de innovación	Analizan el proceso de innovación en sí: su nacimiento, su desarrollo y su final, así como la causas que originan las tres fases.

Elaboración propia a partir de Storsul y Krumsvik, (2013) y Wolfe (1994).

Por ejemplo, existen estudios que revelan que cada tipo de innovación¹² requiere un conocimiento con características distintas. A este respecto, Gopalakishnan et al. (1999) indican que las innovaciones de proceso tienden a integrar conocimientos más sistémicos y complejos

¹² Los diferentes tipos o áreas de la innovación se analizan en el epígrafe 2.3 de la presente tesis doctoral.

que las de producto. Además, suelen basarse en conocimientos internos¹³, son más difíciles de implementar y más efectivas. Martin (2009), en su teoría del embudo de conocimiento, establece una tipología de la innovación basada en el tipo de conocimiento que cada mecanismo de innovación requiere. De esta manera, existen las corazonadas, que se asientan en conocimiento implícito y son difícilmente replicables; los heurísticos, que a pesar de basarse en el conocimiento implícito también son difíciles de reproducir; y, por último, los algoritmos, claramente identificados y hasta cierto punto replicables (Bleyen et al., 2014: 35).

En el ámbito del periodismo, el campo académico de la innovación ha despertado el interés de los investigadores desde múltiples perspectivas (De Lara et al, 2015: 236). Trappel (2015: 9-11) establece cinco enfoques globales en los que se pueden clasificar los estudios sobre innovación mediática. En primer lugar, aquellos que analizan las condiciones estructurales (políticas, económicas, legales, etc.), y cómo estas afectan a las iniciativas innovadoras que puedan introducirse en el mercado (Cea Esteruelas, 2010; Díaz Noci, 2015). En segundo lugar, la producción de contenido, que tiene relación con las prácticas profesionales, la ética en las redacciones o la interacción con los usuarios en las redes sociales (Boczkowski, 2004; Deuze, 2008a). En tercer lugar, la comunicación y la economía, que se basa en el marketing y en las nuevas formas de financiación (Carvajal, 2015a; Casero-Ripollés, 2010). En cuarto lugar, la distribución de los contenidos a través de canales novedosos (Campos, 2008; Pavlik, 2013b). Y, por último, la experiencia de usuario, que se centra en retratar los hábitos de consumo de la audiencia y cómo los medios se adaptan a ellos (Baumann, 2013; Bruns, 2006; Mueller y Kamerer, 1995).

De Lara et al. (2015: 236) establecen una serie de líneas de investigación para la innovación en periodismo que distan ligeramente de las expuestas por Trappel: la dirección y gestión de medios; las nuevas tecnologías y servicios que nacen en la industria mediática y sus implicaciones para el periodismo (Gallego, 2010; Pavlik, 2015; Pavlik y Bridges, 2013; Small, 2012); las relaciones de los profesionales y los medios con la “audiencia social” (Bruns, 2006; Hermida y Thurman, 2008; Tolmie et al., 2017); y los modelos de negocio emergentes. En este último campo se estudia cómo las compañías periodísticas crean y distribuyen valor añadido, y de qué manera son capaces de monetizar estas actividades (Carvajal, 2015a; Carvajal y Valero-Pastor, 2018; Casero-Ripollés, 2010; Fierro Carballo, 2015).

¹³ Las diferencias entre conocimientos internos y externos y conocimientos implícitos y explícitos se explican ampliamente en el apartado 11.1 del presente trabajo.

En su estudio sobre la evolución de la investigación en innovación en periodismo, Belair-Gagnon y Steinke (2020) reconocen cinco perspectivas generales desde las que se ha estudiado el concepto en las últimas tres décadas: la transformación de la profesión y las fuerzas sociales como resultado de la introducción de nuevas iniciativas en los medios; la tecnología como objeto transformador; la convergencia digital del trabajo redaccional; la difusión de las innovaciones; y, por último, los cambios en la relación entre los diferentes actores involucrados en el proceso comunicativo, tanto entre los propios profesionales como con las audiencias.

Por su parte, Storsul y Krumsvik (2013) aportan una clasificación holista, que aspira a recoger la totalidad de las líneas de investigación sobre innovación en periodismo. De este modo, los autores enumeran diez factores clave que influyen en la innovación de los medios: (1) tecnología, (2) oportunidades de mercado y comportamiento del usuario, (3) comportamiento de los competidores, (4) regulación, (5) normas de la industria, (6) estrategia de la compañía, (7) liderazgo y visión, (8) estructura organizacional, (9) capacidad y recursos, y (10) cultura y creatividad. Esta visión general muestra que, aunque los diferentes estudios no se relacionan mediante un marco unificador de los conocimientos existentes en este campo de investigación, se refieren a un conjunto limitado de factores y proporcionan un marco valioso para definir la investigación.

La presente tesis doctoral se sitúa en el campo de la dirección y gestión de medios (Albarran et al., 2006; Küng, 2017; Mierzejewska y Hollifield, 2006), que analiza la innovación como fuente de ventajas competitivas (Porter, 1985) y de adaptación al mercado, así como los procesos que la posibilitan, fomentan o dificultan. Dentro de esta corriente investigadora se pueden diferenciar dos grandes vertientes (Carvajal et al., 2015: 17): por un lado, las investigaciones que se centran en la renovación y transformación digital de las empresas tradicionales (Boczkowski, 2004; Grubenmann, 2016; Nafría, 2017), y por otro lado, aquellas cuyo objeto de estudio son los medios nativos digitales y las startups periodísticas que emergen para dar solución a problemas del mercado (Carlson y Usher, 2016; Valero-Pastor y González Alba, 2018; Yoo et al., 2012).

3.3. Áreas de la innovación en la empresa periodística

A partir de los tipos de innovación de Schumpeter —introducción de nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevas fuentes de recursos, nuevos mercados o nuevas formas de

organización exterior (Fagerberg, 2003: 4; Kotsemir y Abroskin, 2013: 4; Schumpeter, 1934: 66)—, multitud de autores del campo de la innovación en general y de la innovación en periodismo han hecho esfuerzos por establecer tipologías y clasificaciones que contribuyan a su estudio y definición (Bleyen et al., 2014; Carvajal et al., 2015; Francis y Bessant, 2005; Kamprath y Mietzner, 2009; Siapera, 2011; Trappel, 2015).

Fernández Sánchez (2015:56-59) recoge una serie de áreas en las que pueden introducir cambios las empresas: las innovaciones tecnológicas, las comerciales, las administrativas, las financieras, las de recursos humanos y las institucionales. Las primeras incluyen la creación de productos para el mercado, la entrada en nuevos mercados o la mejora de los bienes y servicios ya existentes, entre otras iniciativas. Las segundas engloban el diseño del producto, los canales de distribución y las campañas de comercialización. Las innovaciones administrativas tienen que ver con las normas, procedimientos, mecanismos y estructuras internas de las empresas. Las financieras están relacionadas con la originalidad en cualquier aspecto de la compra/venta de los bienes y servicios, mientras que el reclutamiento de los mejores profesionales y la motivación y retención del capital intelectual se recogen en las innovaciones de recursos humanos. Por último, las innovaciones institucionales tienen una naturaleza diferente, pues no dependen de las empresas, sino que son adoptadas por los poderes públicos para el conjunto del mercado o la nación y las compañías pueden aprovecharlas.

Más en sintonía con la categorización de Schumpeter, Siapera (2011) propone una clasificación de la innovación periodística que se centra en tres grandes áreas. En primer lugar, la innovación en la organización de las compañías y la industria, en la que, según la autora, se puede innovar en cuanto a convergencia, multitarea y concepción multiplataforma de las empresas. En segundo lugar, los contenidos, en los que se puede innovar a través de la personalización, la ludificación y la integración de perspectivas múltiples. Por último, el área del público o audiencia, categoría relacionada con el auge de internet como vehículo de distribución de los contenidos periodísticos, así como con las prácticas participativas que permiten a los consumidores interactuar con los medios (Bruns, 2006; Carpentier, 2007). No en vano, como sostiene Bruns (2014) al aplicar el concepto de *societal innovation* al campo del periodismo, la innovación mediática no permanece en el ámbito de las compañías, sino que también se origina y proyecta sus efectos en la sociedad.

Lindmark et al. (2013) plantean otro modelo diferente, que continúa en la misma línea pero tiene como peculiaridad la inclusión de dos ejes o dimensiones. Por un lado, se refleja a qué

área afecta la innovación y, por otro lado, se estipula en qué plazo se desarrolla. En cuanto al aspecto temporal, las iniciativas se clasifican en innovaciones a corto, medio o largo plazo dependiendo de su “madurez” y “proximidad al mercado” (Lindmark et al., 2013: 131), mientras que la tipología propiamente dicha incluye las categorías de contenido, consumo/medio, producción/distribución y modelo de negocio. La principal crítica a esta propuesta reside en la omisión de una categoría propia para el área de la organización, que aquí se recoge en la de procesos de producción y distribución (Carvajal et al., 2015: 19).

Storsul y Krumsvik (2013) asientan su modelo en la metodología de análisis de la innovación empleada por Francis y Bessant (2005) en el ámbito del marketing. Esta hace referencia a la innovación en el producto, cuando lo que muta es el bien o servicio ofrecido por la empresa; en el proceso, cuando las modificaciones se introducen en la forma de producir o distribuir los productos; en el posicionamiento, cuando la innovación tiene que ver con la segmentación y la forma de dirigirse al mercado; y en el paradigma, cuando se producen cambios significativos en la filosofía o el modelo de negocio de la compañía. Storsul y Krumsvik amplían esta tipología mediante la incorporación de otra posibilidad: la innovación social, que es descrita por los autores como aquella que “entiende las demandas sociales y mejora la vida de la gente” (Storsul y Krumsvik, 2013: 17).

Process		Product		
Business Model	Production & Distribution	Consumption & Media	Inner form	Core
A new feature of a business model, including a new organisation of an industry	A new means of creating, producing, reproducing, distributing or marketing a content	A new way of consuming a content, or a related service	A new stylistic feature	A new theme or message

Figura 4. Tipología de la innovación mediática de Bleyen et al. Fuente: Bleyen et al., 2014: 35.

Bleyen et al. (2014) proponen una tipología de la innovación que se basa en la distinción general entre innovaciones de proceso y de producto, pero que acaba abarcando todas las grandes áreas estudiadas por la academia (Fagerberg, 2003; Schmookler, 1966; Joseph A Schumpeter, 1942). Para los autores, aquellas novedades referentes al producto pueden ser

nucleares¹⁴, si tienen que ver con la introducción de un nuevo tema o mensaje, o de formato interno¹⁵, en el caso de que afecten a alguna característica de estilo. Por otro lado, las innovaciones de proceso se pueden dividir en otros dos subgrupos: los procesos de producción y distribución, que corresponden a nuevas formas de crear, producir, reproducir, distribuir o lanzar al mercado un producto o servicio, y los modelos de negocio, que tienen que ver con la monetización de las actividades de las empresas. Además, el modelo identifica una quinta categoría, que recibe el nombre de consumo y soporte mediático, y puede clasificarse tanto en producto como en proceso. Este tipo de innovaciones consiste en la introducción de determinados cambios en los productos que modifican a su vez cómo los usuarios los perciben y consumen. En la Figura 4 se recoge la tipología propuesta por Bleyen et al. (2014).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico estandariza los modelos de tradición schumpeteriana comentados anteriormente en la última versión del Manual de Oslo sobre la recogida e interpretación de datos acerca de la innovación. Según el esquema propuesto por el organismo comunitario, la innovación puede afectar a cuatro áreas básicas del proceso empresarial o económico: el producto, los procesos de producción y distribución, la organización y la comercialización (GICOV, 2015: 13; OECD, 2005). En el campo de la innovación mediática, esta clasificación ha sido empleada con pocas mutaciones en la mayoría de los estudios recientes (De Lara González et al., 2015; García-Avilés et al., 2016; GICOV, 2015; Valero-Pastor, 2015).

El informe sobre innovación en los medios de comunicación españoles elaborado por el Grupo de Investigación de la Comunicación de la Comunidad Valenciana (2015) sigue fielmente el Manual de Oslo (OCDE, 2005). Su metodología, planteada por Carvajal et al. (2015), aplica a esta industria y mercado concretos las categorías —u objetos de la innovación, como se les llama en el informe— de producto, procesos de producción y distribución, organización y comercialización (De Lara González, Arias Robles, Carvajal y García-Avilés, 2015). Este método, replicado en estudios posteriores en otros ámbitos geográficos (Valero-Pastor, 2015), tiene una gran utilidad para desarrollar las tipologías establecidas por la OCDE, así como para ilustrarlas con ejemplos empíricos en diferentes mercados y momentos históricos.

Según la OCDE (2005), “una innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en

¹⁴ Traducción del término anglosajón *core*.

¹⁵ Traducción de la expresión anglosajona *inner form*.

cuanto al uso al que se destina”. Esta mejora puede relacionada con las características técnicas, con los componentes o los materiales que conforma el producto, con la facilidad de uso o con otros atributos funcionales, mientras que de la definición se excluyen las modificaciones menores, rutinarias y estacionales y los cambios de diseño que no afectan a la funcionalidad. Para los medios de comunicación, las innovaciones de producto pueden tener que ver con los temas, los géneros, la utilización de material multimedia (fotografía, audio, vídeo, infografía y otros formatos), la hipertextualidad, la arquitectura, los contenidos multiplataforma, el contenido generado por el usuario, la gestión de la memoria y el idioma (Carvajal et al., 2015: 23). Los informes del sector destacan que, en cuanto al producto, las innovaciones más habituales suelen ser las relacionadas con la estructura de los sitios web, la gamificación de los contenidos periodísticos, la exploración de nuevos formatos audiovisuales, como el podcast y el *streaming*, y la gestión del contenido generado por la audiencia (GICOV, 2015: 28; Valero-Pastor, 2015: 177-179).

La innovación de proceso se define como “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado método de producción o de distribución. Este concepto implica cambios significativos en las técnicas, los equipos y/o los programas informáticos”, y excluye los cambios menores y las iniciativas que, aunque aumenten la capacidad de producción, sean similares a los sistemas ya existentes (OCDE, 2005: 173). En la metodología de Carvajal et al. (2015: 23-24) para estudiar las firmas mediáticas, la innovación de proceso se divide en dos categorías: la producción, donde se engloba la adquisición de los contenidos, el ciclo informativo y la relación con la audiencia; y la distribución, que recoge la diversificación de plataformas y la posibilidad de registro de los usuarios en los sitios web de los medios. Los estudios empíricos basados en esta clasificación resaltan, en este sentido, la prevalencia de iniciativas como las alianzas de producción y distribución entre medios, y de medios con empresas de otros sectores (Mütterlein y Kunz, 2017), un cierto grado de transparencia hacia la audiencia y el trato especial a los usuarios registrados y los socios (GICOV, 2015: 28; Valero-Pastor, 2015: 180-182).

Por otra parte, la innovación organizativa es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de las empresas como fruto de decisiones estratégicas adoptadas por su área directiva. Estas iniciativas pueden tener como objetivos la reducción de costes administrativos, de transacción o de suministros, la mejora del nivel de satisfacción laboral y, con él, la productividad y, en definitiva, el

incremento de los resultados de la empresa (OCDE, 2005: 62). Este tipo de innovaciones tienen que ver, en los medios de comunicación, con la integración de los trabajadores en redacciones multimedia y la adopción de medidas concretas orientadas a la innovación (Carvajal et al., 2015: 24), como la puesta en marcha de laboratorios de innovación, *spin-off* o proyectos piloto que permiten experimentar con nuevos productos, procesos y formas de monetización (GICOV, 2015: 28; Valero-Pastor, 2015: 184-185).

Por último, la innovación en el área de comercialización o marketing se describe como “la introducción de un nuevo método de comercialización que implica cambios significativos del diseño o el envasado, de la colocación, la promoción o la tarificación de un producto”, excluyéndose aquellas modificaciones del diseño que sean estacionales o que ya se hayan experimentado en el mismo u otros mercados por parte de la misma empresa (OCDE, 2005: 175). Para los medios de comunicación, en esta categoría encontramos las innovaciones en la comercialización de los productos, ya sea publicitaria, directa o de servicios relacionados; la estrategia de marca; el diseño y la presentación de los contenidos; distintas formas de marketing en la red; y, por último, comunicación externa por medio del desarrollo de acciones de responsabilidad social corporativa y otros eventos (Carvajal et al., 2015: 24-25). En el terreno práctico, las iniciativas más comunes son la organización de encuentros con la audiencia para construir imagen de marca, la búsqueda de formatos publicitarios menos invasivos que los tradicionales y la diversificación de las vías de ingresos, con apuestas como los muros de pago porosos, la microfinanciación¹⁶ y la prestación de servicios a terceros (GICOV, 2015: 29; Valero-Pastor, 2015: 186-188).

3.4. Grados de la innovación

Los estudiosos de la innovación también han tratado de discernir la relevancia de cada innovación en su contexto de referencia. Así, con respecto a su originalidad o novedad, las innovaciones se pueden clasificar en dos grupos: radicales e incrementales. Una innovación se considera radical si se aplica por primera vez en ese mercado específico e implica una mejora sustancial en los productos o procesos (GICOV, 2015). El conocimiento empleado en su creación e implementación es novedoso y contribuye a la obsolescencia del conocimiento existente. Por ello, se dice de estas iniciativas que tienen “consecuencias de largo alcance”

¹⁶ Traducción propuesta para el término anglosajón *crowdfunding*.

(Storsul y Krumsvik, 2013: 17). Por el contrario, se califican como incrementales aquellos cambios que amplían las competencias de productos o servicios ya en uso, basándose en conocimiento común (Christensen, 1997; Kotsemir y Abroskin, 2013:4; Küng, 2017: 67). Es decir, “mejoras graduales que se construyen las unas sobre las otras” (Storsul y Krumsvik, 2013: 17). Este segundo grupo representa el grueso de todas las innovaciones que se implementan (Fernández Sánchez, 2015: 57; Storsul y Krumsvik, 2013: 18).

Schumpeter (1942; 1943) fue uno de los pioneros en reparar en esta diferencia. El autor centra sus investigaciones, mayoritariamente, en las innovaciones radicales. Para él, estas son las que originan la “destrucción creativa” en la que se basa la economía del sistema capitalista. Este tipo de cambios producen “transformaciones históricas e irreversibles” en los métodos de producción que “revolucionan incesantemente el sistema económico, incesantemente destruyendo el viejo, incesantemente creando uno nuevo” (Schumpeter, 1942: 83). Por ejemplo, se cita en su obra la creación del motor de vapor, que revolucionó los métodos productivos, causando una ruptura con un impacto estructural en el mercado, y que allanó el camino para la aparición de otras muchas innovaciones (Chauvel y Borzillo, 2017: 3). Además, se mencionan otros casos históricos de destrucción creativa, como la sustitución de las herrerías por las fábricas o el reemplazo de las carretas de caballos por los coches (McGraw, 2007: 3).

A partir del modelo schumpeteriano, Christensen (1997) propone la teoría de la innovación disruptiva. En ella, distingue entre innovaciones sostenibles¹⁷ y disruptivas, donde las primeras suponen mejoras evolutivas en productos y servicios que ya existen, mientras que las segundas aluden a la creación de nuevas necesidades, mercados y usos (Frishberg y Lambdin, 2016: 43; Salaverría, 2015: 398; Storsul y Krumsvik, 2013: 17). Con respecto a la industria mediática, las ideas disruptivas tienen la capacidad de transformar el mercado de tal manera que los actores emergentes que las adoptan pueden arrebatar el liderazgo a los actores dominantes, más preocupados por satisfacer las demandas del ecosistema actual, explotando productos o servicios que les resultan más lucrativos en el presente (Christensen, Skok y Allworth, 2012; Carvajal et al., 2015: 17).

Las compañías establecidas pueden mostrarse reacias a la innovación radical por diversos motivos. Por un lado, las iniciativas disruptivas vuelven no competitivos los productos actuales, por lo que las empresas con poder en el mercado pueden rechazar invertir en ellas para no

¹⁷ El término es una traducción del anglosajón *sustaining*. También se ha traducido en la literatura académica como incremental.

“canibalizar” su producto. En su lugar, elegirían las innovaciones incrementales, que permiten aumentar la vida competitiva de sus bienes y servicios, ya que “explotan el potencial del diseño establecido y refuerzan el dominio de las empresas que lo comercializan” (Fernández Sánchez, 2005: 44). A su vez, como la innovación radical destruye competencias previas, debido a que se basa en conocimientos o recursos muy diferentes de los existentes, es posible que las empresas “asentadas” no tengan las capacidades requeridas para desarrollarlas, y en su lugar cuenten con toda una infraestructura de prácticas, hábitos y procedimientos destinados a explotar la tecnología que está en proceso de obsolescencia (Dewar y Dutton, 1986).

Además, la innovación radical implica más riesgos, pues su demanda es menos predecible, la aceptación por parte del mercado puede ser lenta, puede exigir cambios en los procesos que la rodean y es posible que su encaje en la actual segmentación del mercado sea complicado (Hayes y Abernathy, 1980). A pesar de esta tendencia a la innovación incremental por parte de las empresas establecidas, Fernández Sánchez (2005: 45) recomienda, por un lado, no caer en el “síndrome de ornamentación”, que consiste en incorporar a los productos nuevas funcionalidades que el cliente no necesita con el único objetivo de crear la ilusión de que se está innovando y, por otro lado, no rechazar la innovación radical para tender puentes entre sus negocios actuales y la tecnología y los procesos futuros.

A pesar de las diferencias, existe una interdependencia entre los dos grados de innovaciones (Fernández Sánchez, 2005; Hollander, 1965; Mansfield, 1977). De esta manera, como se explica en las teorías de la destrucción creativa (Schumpeter, 1942) y la innovación disruptiva (Christensen, 1997) —así como en la de la mediamorfosis, en la que se aplican estas ideas al caso de los medios de comunicación (Fidler, 1997)—, los cambios principales abren el camino a una corriente de cambios menores que, de no ser por la disrupción, se agotarían (Hollander, 1965). Además, como apuntan Mansfield et al. (1977), las ideas incrementales pueden ser casi tan importantes como las radicales durante el proceso de introducción de nuevos productos al mercado, pues de ellas puede depender que ese bien o servicio tenga éxito.

Por último, cabe aclarar que la innovación radical no siempre posee un carácter tecnológico. Kamprath y Mietzner (2009: 6) aportan una tipología sencilla de la innovación radical en la industria mediática, en un estudio que contribuye a la superación del determinismo tecnológico desde el que se suelen analizar este tipo de iniciativas (Boczkowski, 2004; Prenger y Deuze, 2017: 242). Según estos autores, existen dos grupos de innovaciones radicales: las que se refieren al contenido y aquellas relacionadas con la tecnología. En las primeras, la novedad

reside en las “emociones” que se generan. Por su parte, las segundas se dividen en dos grupos: por un lado, las tecnologías de transmisión y distribución del producto, y por otro, las tecnologías de contenido. Estas últimas hacen referencia a los artefactos tecnológicos que contribuyen a aumentar el interés de los contenidos, como las ilustraciones, los efectos visuales o la gamificación. Las diferencias entre innovaciones incrementales y radicales se reflejan en la Tabla 5.

Tabla 5

Diferencias entre innovaciones incrementales y radicales en el mercado

Innovación incremental	Innovación radical
La demanda de mercado es relativamente bien conocida y predecible.	Demanda potencialmente alta pero impredecible. El riesgo de fracasar es alto.
El reconocimiento y la aceptación del mercado son rápidos.	La aceptación del mercado puede ser lenta al principio, pero la imitación por parte de los competidores también es más complicada.
Fácilmente adaptable a las políticas existentes de mercado, de ventas y de distribución.	Puede requerir políticas de marketing, distribución y ventas únicas y específicas para educar a los clientes o a causa de problemas especiales de reparaciones o de garantías.
Encaja en la segmentación de mercado existente y en las políticas de producto actuales.	La demanda puede encontrarse entre diferentes segmentos tradicionales del marketing, transformando la división de responsabilidades y canibalizando otros productos.

Fuente: Hayes y Abernathy, 1980.

CAPÍTULO III
CARACTERÍSTICAS
ESTRUCTURALES DE LOS
MEDIOS DE COMUNICACIÓN
QUE AFECTAN A LA
INNOVACIÓN

4. El profesional de la información ante el nuevo paradigma comunicativo

Las mutaciones de los procesos y hábitos comunicativos, y sus consecuentes efectos sobre la industria mediática que hemos analizado en el epígrafe anterior, afectan en gran medida a la dimensión profesional del periodismo. En el presente apartado se analiza, en primer lugar, cómo la introducción de los cambios en la profesión condiciona la manera en la que los propios periodistas perciben y asumen sus nuevos roles sociales. En segundo lugar, se estudia qué tipo de formación requieren los periodistas para enfrentarse al ecosistema mediático actual. Esta no solo debe proporcionar unas aptitudes y conocimientos diferentes a los adquiridos por los estudiantes de periodismo hasta la fecha, sino que también debe ayudarles a entender la evolución de su papel en la sociedad. En tercer lugar, se exploran una serie de perfiles profesionales que, según la literatura académica, se revelan necesarios en el periodismo digital. Por último, se analiza qué tipos de roles personales conviene combinar a la hora de formar equipos de trabajo con el objetivo de innovar y ser más productivos.

4.1. Identidad profesional, roles y conceptualización del periodismo

El estado de flujo en los hábitos de consumo, la tecnología y la economía, en una sociedad enmarcada en la modernidad líquida (Bauman, 2000), no solo ha modificado las prácticas de los profesionales de la información, sino que, como consecuencia de lo anterior, también ha cambiado la forma en la que los periodistas perciben su oficio y los valores que le son inherentes (Barley, 1989; Deuze, 2004; Deuze, 2005; Deuze, 2008; Ellemers, De Gilder y Haslam, 2004; Mellado y Hellmueller, 2015; Singer, 2011). Es decir, que la revolución del ecosistema mediático provoca cambios en la identidad profesional de los periodistas, en sus roles sociales y, en general, en la conceptualización del periodismo como profesión (Grubenmann, 2016: 38), aunque los valores nucleares atribuidos al oficio permanezcan casi inalterables (Deuze, 2008a: 17).

El oficio del profesional de la información ha estado ligado tradicionalmente a una continua redefinición de especialidades y subprofesiones relacionada con los procesos técnicos. Entre los principales hitos cabe mencionar la popularización de las rotativas y los motores de vapor en la segunda mitad del siglo XIX, y la introducción de las tecnologías electrónicas y digitales a lo largo del siglo XX. Cada novedad tecnológica ha sido objeto de tensiones y ha funcionado como potenciadora de nuevas formas de ejercer el periodismo (Smith, 1981). Por lo tanto, cabe

afirmar que la reprofesionalización, entendida como la ejecución de nuevas tareas y la adopción de nuevas actitudes (Arias Robles, 2015: 113), ha sido un proceso permanente en la historia del periodismo (Scolari, et al., 2008). Sin embargo, el estado de flujo (Bauman, 2000) en el que se encuentra el sector en la actualidad, debido a los enormes cambios estructurales en todos sus ámbitos, provoca que esta redefinición del perfil del profesional de la información sea la más pronunciada de su larga historia (Spyridou et al., 2013: 77).

El concepto de la identidad profesional hunde sus raíces en la teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1986) y en la relacionada teoría de la auto categorización (Turner et al., 1987). Para el individuo, la identidad se compone de dos partes: una única identidad personal, y diversas identidades sociales, que se definen como el reconocimiento de la pertenencia a determinados grupos sociales sumado al valor o significancia emocional que el individuo atribuye a estos grupos (Tajfel, 1972: 412-413). Estas categorías sociales presentan características que están relacionadas con la propia identidad personal, y sus normas grupales sirven como guías para el comportamiento individual (Ellemers, De Gilder y Haslam, 2004). De este modo, las ocupaciones y profesiones de la persona suelen manifestarse como identidades sociales (Barley, 1989), ya que son percibidas por el individuo como grupos a los que pertenece y atribuye significación social, y a cuyas normas supedita su comportamiento (Grubenmann, 2016: 37).

Durante décadas, la literatura especializada ha descrito la identidad profesional de los periodistas como una ideología ocupacional (Elliott, 1988; Golding y Elliott, 1979; Soloski, 1989; Prenger y Deuze, 2017: 235) que sirve para generar un cierto consenso sobre qué significa realmente ser periodista y qué medios o partes de los medios ejemplifican el verdadero periodismo. Aunque estas premisas cambian constantemente a lo largo del tiempo, son útiles para mantener el sentido de lo que es y debe ser el periodismo (Deuze, 2005: 444; Prenger y Deuze, 2017: 235). Por lo tanto, es posible percibir una ideología ocupacional dominante en el periodismo en la que la mayoría de los profesionales basan sus percepciones y sus prácticas, pero que se interpreta y aplica de manera diferente dependiendo de los contextos concretos de cada individuo (Deuze, 2005: 445; García-Avilés, 2014; Shoemaker y Reese, 1996: 254-255). Esta identidad profesional sirve a los periodistas, además, para legitimar (Mellado y Hellmueller, 2015: 2) y aportar credibilidad a su labor (Deuze, 2005: 446).

El núcleo de la ideología ocupacional periodística, que para Deuze es “el cemento social” que cohesiona el periodismo en tiempos de cambio (2005: 455), se puede condensar en cinco pilares, o normas grupales, en términos de identidad social, por los que se rigen o deberían regirse los profesionales de la información en el desarrollo de su labor:

- “Public service: journalists provide a public service (as watchdogs or ‘newshounds’, active collectors and disseminators of information);
- Objectivity: journalists are impartial, neutral, objective, fair and (thus) credible;
- Autonomy: journalists must be autonomous, free and independent in their work;
- Immediacy: journalists have a sense of immediacy, actuality and speed (inherent in the concept of ‘news’);
- Ethics: journalists have a sense of ethics, validity and legitimacy”. (Deuze, 2005: 447, 2008a: 16; Golding y Elliott, 1979; Kovach y Rosenstiel, 2001; Merrit, 1995).

Es esencial que el periodismo conserve los valores que lo legitiman (Almiron Roig, 2006; Arroyo Cabello, 2011: 2; Peñafiel Sáiz, 2016: 169). No en vano, existen estudios que evidencian que los profesionales de la información se identifican más con los ideales del periodismo que con el medio o la empresa mediática que los contrata (Deuze, 2008b: 17; Russo, 1998: 99). Aunque estas investigaciones datan de una etapa en la que el ciberperiodismo daba sus primeros pasos (Boczkowski, 2004; Salaverría, 2005), cabe pensar que el fenómeno no ha hecho sino crecer a lo largo de los años, ya que en la actualidad, la cultura de la inseguridad laboral en los medios (Ekdale, Tully, Harmsen y Singer, 2015) provoca que el vínculo entre periodistas y empresas sea menos estable, y aumente la relación entre el profesional de la información, su *portfolio* y el periodismo en sí (Deuze y Witschge, 2017: 7; Platman, 2004: 576). De hecho, los fundadores de las *startups* de noticias, surgidas, en muchos casos, como fruto de la propia inseguridad laboral, encuentran en la pérdida de valores la principal crítica a la industria tradicional. Paradójicamente, aquellos que promueven una manera diferente de hacer periodismo lo hacen en nombre del periodismo “real” y sus principios inherentes (Prenger y Deuze, 2017: 246).

No obstante, los valores que conforman la identidad profesional del periodismo no permanecen totalmente inmutables. De hecho, la inmediatez está siendo cuestionada como pilar fundamental del oficio (Grubenmann, 2016: 43). A pesar de que la actualización continua es

uno de los rasgos más valorados del ciberperiodismo por parte de las audiencias (Chung y Yoo, 2008: 376), en el intento de los medios por informar los primeros, algunos contenidos se publican sin una verificación rigurosa ni un contraste suficiente de los hechos y las fuentes (Rosique-Cedillo y Barranquero-Carretero, 2015: 2; Spence y Quinn, 2008: 452). Es por ello que, en algunos casos, la velocidad se convierte en una amenaza para la ética y la objetividad de los profesionales (Grubenmann, 2016: 43). Díaz Nosty (2013: 149) sugiere que el papel del periodismo en este contexto de velocidad e *infoxicación* (Cornellá, 1999) debe responder a una “modulación eficaz entre el caudal informativo y la capacidad de absorción de las audiencias”. La tendencia del *slow journalism* (Rosique-Cedillo y Barranquero-Carretero, 2015) y el rechazo a las *incremental news*, noticias de pura actualidad sin más valor diferencial que la inmediatez, por parte de algunos medios de referencia como The New York Times (Nafría, 2017) son fruto de la constante revisión de la identidad profesional periodística (Grubenmann, 2016: 38), de las conceptualizaciones del oficio y de sus roles sociales (Hanitzsch y Vos, 2017).

Al igual que la identidad profesional, los roles sociales sirven a los periodistas para dar sentido a su trabajo, así como para enfatizar su importancia ante los demás y ante sí mismos (Aldridge y Evetts, 2003: 55; Hanitzsch y Vos, 2017: 1). De hecho, ambos conceptos guardan una estrecha relación (Grubenmann, 2016: 36). La identidad social constituye el vínculo entre el individuo y el grupo social al que pertenece, así como los valores morales que se aplican en este proceso de identificación (Tajfel, 1972: 412-413; Tajfel y Turner, 1986), mientras que los roles sociales describen la forma en la que el individuo se comporta hacia la sociedad dependiendo de su identidad social y de la situación (Biddle, 1986: 68). Por lo tanto, identidad y rol son dos niveles distintos, pero relacionados, de autocategorización (Ellemers et al., 2004; Turner et al., 1987) que, junto con el componente situacional (Vos, 2013), determinan cómo se comportan los individuos.

Desde una perspectiva histórica, Martínez Albertos (1974: 71-72) establece tres conceptualizaciones diferentes del periodismo y, por consiguiente, del rol de los periodistas en la sociedad desde mediados del siglo XIX hasta la década de los 70 del siglo XX. En primer lugar, el autor habla del *periodismo ideológico*, preeminente hasta el final de la Primera Guerra Mundial y caracterizado por el cariz moralizador y partidista de las publicaciones, que recogen “muy pocas informaciones y muchos comentarios en los que predomina una cierta mentalidad de sermoneador”. En segundo lugar, el *periodismo informativo*, consolidado en Europa entre 1920 y 1950. Durante esta etapa, los periodistas abandonan la opinión para centrarse en la

narración de hechos, en la que se puede apreciar un cierto tono literario. Por último, Martínez Albertos identifica el *periodismo de explicación*, un concepto de periodismo que incorpora la profundidad a las cualidades de lo que el autor reconoce como “la Prensa de calidad” (sic), y que no renuncia a la utilización de los géneros interpretativos e informativos, pero de manera que no se busque el adoctrinamiento de los lectores.

Precisamente, es al comienzo de esta última etapa cuando surge la percepción del periodista como *gatekeeper* (White, 1950), uno de los roles del profesional de la información que más consenso han alcanzado en contraposición a otros como, por ejemplo, el de periodista-abogado (Janowitz, 1975: 618). El concepto de *gatekeeper* sitúa al periodista en una posición de selector y editor de contenidos que tiene la facultad de decidir qué noticias llegan a la audiencia y cuáles no siguiendo unos criterios que incluyen, entre otros, la noticiabilidad, la veracidad y el interés de las piezas (Janowitz, 1975: 626; Shoemaker y Vos, 2009: 11).

A pesar del éxito cosechado por el concepto de *gatekeeper*, el desarrollo de las tecnologías digitales ha obligado a académicos y profesionales a reformularlo (Bowman y Willis, 2003; Canter, 2014; Díaz-Nosty, 2013; Kaltenbrunner, 2015; Singer, 1997b). Una de las primeras aportaciones a la literatura especializada en este sentido fue la de Singer (1997b), que advirtió de los retos que la interactividad de las redes suponía para el papel del periodista *gatekeeper* (Boczkowski, 2004: 104; Bowman y Willis, 2003: 7) en un contexto en el que la audiencia se ha transformado en su propia prescriptora de contenidos (Singer, 2011: 6; Vu, 2014: 5):

“The question posed here, then, is how journalists see their role as gatekeepers changing as their audience becomes simultaneously easier than ever to reach and harder than ever to hold in a world of virtually unlimited information choices. The gatekeeping theory offers an interesting exemplar for a study of journalists’ perceptions of interactive media in particular because the role of gatekeeper, as traditionally defined, is among those most clearly challenged by technological change” (Singer, 1997b: 74).

Por su parte, Díaz-Nosty (2013: 19) asegura que el rol del *gatekeeper* se ha cuestionado porque es propio de un modelo “dirigista, imbuido de una especie de paternalismo ilustrado, cuando no censor (...), o una solución meramente mercantil que da paso a aquello que vende”. Sin embargo, el autor coincide con la reformulación del concepto propuesta por Kovach y Rosenstiel (2010), que percibe al periodista como un verificador y amplificador de la información que la propia audiencia selecciona y consume (Canter, 2014). Según esta teoría, los roles que debe asumir el periodista en la actualidad son los de verificador de información

(*authenticator*); generador de sentido (*sense-maker*), estableciendo las relaciones y las implicaciones de los contenidos; investigador (*investigator* o *watchdog*); testigo de la actualidad (*witness bearer*); empoderador de los ciudadanos (*empowerer*), a los que debe considerarse como parte del proceso y no como meros receptores; agregador inteligente (*smart aggregator*), para ayudar al ciudadano a superar la sobreinformación; organizador de foros (*forum organizer*); y, por último, modelo a seguir (*role model*) para todas aquellas personas que quieran ejercer el periodismo ciudadano (Kovach y Rosenstiel, 2010).

Mellado (2014) establece una clasificación diferente fundamentada en el desempeño de roles. Según esta teoría, tiene más sentido estudiar la aplicación de los roles periodísticos en la práctica diaria que fijarse en su concepción abstracta, ya que, de esta manera, se tiene en cuenta el componente situacional (Vos, 2013) que modifica la influencia final de los roles en las informaciones. La matriz de análisis propuesta por la autora (Mellado, 2014: 7) se basa en tres dimensiones: la presencia de la voz del periodista, las relaciones con el poder y el acercamiento a la audiencia. En la primera de ellas, se evalúa el nivel de intervención del profesional de la información en los contenidos, utilizando indicadores como el uso de la primera persona o de adjetivos valorativos. En la segunda, se distingue entre los roles de *watchdog* y *loyal-facilitator* para medir el nivel de vigilancia del poder ejercida por los periodistas. Por último, en la tercera dimensión, se estudia el tipo de relación con la audiencia, por el que el periodismo puede clasificarse como de servicio, de infoentretenimiento o cívico.

Tanto la percepción de los profesionales de la información sobre su rol como el desempeño de estos ideales y normas afecta en gran medida a la difusión de la innovación en el sector. A este respecto, Boczkowski (2004) afirma que la forma en la que los profesionales de la información perciben su labor en tanto miembros de la redacción, como gatekeepers o como dinamizadores del diálogo social, y la percepción de la audiencia por parte de los periodistas y editores constituyen dos factores clave para el desarrollo del periodismo digital. En este sentido, los trabajadores de los medios pueden concebir a su público solamente como consumidor de noticias o como actor activo que reclama un flujo de comunicación bidireccional. En otra dimensión, se puede categorizar a la audiencia como tecnológicamente experimentada o como inexperta, lo que también determinará el tipo de productos que se generan.

En definitiva, los periodistas que creen y aplican el concepto elitista y tradicional de los roles perciben el periodismo digital como una amenaza a la calidad de la información (Hermans,

Vergeer y D'Haenens, 2009: 143; Scolari et al., 2008: 57) y al estatus personal de los periodistas (Spyridou et al., 2013: 86; Witschge y Nygren, 2009: 40), impidiendo así su desarrollo pleno. Por el contrario, aquellos que promueven un ideal de roles periodísticos más orientados a los servicios y las soluciones contribuyen a crear un mejor periodismo en el ámbito digital (Jarvis, 2015). Estos últimos se sumergen constantemente en la creación de significados y de roles periodísticos con funciones renovadas (Grubenmann, 2016: 33).

4.2. Formación periodística innovadora

En un contexto en el que es necesario que los periodistas revisen constantemente sus funciones para adaptarlas a las necesidades de la audiencia (Grubenmann, 2016: 33), y para que se sigan respetando los principios y valores inherentes a la profesión a pesar de los cambios en los procesos comunicativos (Deuze, 2004; Deuze, 2005), se revela indispensable una formación que concienzamente sobre estas necesidades. La formación periodística, sin duda, debe ser continuada (Arroyo Cabello, 2011: 8; Scolari et al., 2008: 55), y prestar una especial atención a la innovación mediática (Pavlik, 2013a: 213).

La formación periodística debe suponer una ayuda para los profesionales de la información a la hora de enfrentarse al ecosistema mediático cambiante (Arias Robles, 2015: 115) y precario (Prenger y Deuze, 2017: 235). Para ello, no debe dar la espalda a los avances tecnológicos y a la mutación de los hábitos de consumo imperantes entre las audiencias (Palomo y Sánchez, 2014). Los periodistas tendrán, por ejemplo, que aprender a utilizar los dispositivos móviles con fines informativos (Wenger, Owens y Thompson, 2014: 147), aumentar sus conocimientos informáticos y de programación, manejar de forma avanzada las redes sociales, saber posicionar los contenidos en buscadores e incluso tener nociones de marketing (Gómez-Calderón, Roses y García-Borrego, 2017: 195).

Sin embargo, esta relación de habilidades, conocimientos y prácticas que ahora son útiles para los profesionales de la información cambiará, casi con toda seguridad, en muy poco tiempo, y los periodistas deberán adquirir nuevas destrezas. Por ello, la formación en periodismo debe caracterizarse por ser continuada y aportar al profesional emergente las nociones de flexibilidad, adaptabilidad y movilidad entre proyectos, que actualmente requieren las redacciones de los medios (Prenger y Deuze, 2017: 243), como apunta Scolari:

“Los conceptos de formación continuada y reciclaje aparecen de manera constante en las entrevistas de esta investigación. Queda claro que las competencias que tiene un profesional de la comunicación difícilmente le servirán a lo largo de toda su vida laboral: deberá actualizarse de manera permanente, tanto en lo relativo al uso de las tecnologías como en los procedimientos de trabajo” (Scolari, 2008: 54).

Cabe pensar, por lo tanto, que las universidades deben tener en cuenta que la acumulación de conocimiento pierde relevancia en la sociedad actual en favor de una cualificación más integral. No solo importa adquirir destrezas profesionales y conocimientos, sino que lo verdaderamente positivo es aprender “el saber estar, el saber hacer y el saber ser” (Tuñez López, Martínez Solana y Abejón Mendoza, 2010: 87). Gómez-Calderón, Roses y García-Borrego recogen, en un estudio sobre la percepción de los programas académicos por parte de los periodistas, la preocupación por que la enseñanza de nuevas herramientas sustituya o dificulte la asimilación de valores clave como el juicio crítico y la creatividad (2017: 195).

Es fundamental que los periodistas adquieran nociones deontológicas que les muestren su compromiso con la opinión pública (Arroyo Cabello, 2011: 6). No en vano, en el periodismo deben prevalecer las personas a la técnica, la ética a la estética, el espíritu y las ideas a los fenómenos en sí y, en definitiva, la innovación al cambio (Giner, 2008: 51). Es por ello que, manteniendo siempre la vuelta a los valores tradicionales del periodismo como “basamento y nutriente” de la formación (Gómez-Calderón, Roses y García-Borrego, 2017: 196), los programas de estudios en periodismo deben poner el foco en promover una mentalidad abierta e innovadora que ayude a los profesionales a asumir sin traumas futuros trabajos que, en algunos casos, todavía no han sido inventados (Palomo y Sánchez, 2014: 471).

“Graduates need to be prepared for a lifelong journey of adaptation in a relentlessly changing media landscape. They need mastery of a new set of intellectual skills that embrace and advance the centrality of media innovation and entrepreneurship within an ethical framework” (Pavlik, 2013a: 215).

A este respecto, la ANECA recoge en su *Libro Blanco de Títulos de Grado en Comunicación* la “predisposición a la innovación” y la “facilidad para adaptarse a los cambios” como exigencias formativas que deben orientar el Grado en Periodismo, sin olvidarse, por supuesto, de la “formación ética profesional y [el] compromiso cívico”. Además, incluye el objetivo de educar a los alumnos en la gestión empresarial y el autotrabajo (2005: 308-310). A pesar de que estas premisas fueron publicadas a mediados de la década pasada, muchos profesionales consideran que los planes de estudios todavía no han sido capaces de responder a las

transformaciones del sector y dan pie a un desfase entre lo que se enseña en las aulas y lo que se practica a diario fuera de ellas (Gómez-Calderón, Roses y García-Borrego, 2017: 196; Valero-Pastor y González-Alba, 2018). De la misma manera, la mayoría de los estudiantes del Grado en Periodismo en las universidades españolas evalúan su formación como “regular”, un nivel que denota aprobación comedida, pero que no llega al de otros países analizados (Humanes y Roses, 2014: 185). En la edición de 2018, el Informe anual de la profesión periodística (Asociación de la Prensa de Madrid, 2018) refleja que un 76 % de los profesionales menores de 30 años encuestados cree que en las facultades debería impartirse más formación empresarial.

En los últimos años, las universidades y facultades han intentado reaccionar a estas carencias por medio de la inclusión en los planes de estudio de los grados en Periodismo de asignaturas que conecten con el nuevo ecosistema mediático. Es el caso, por ejemplo, de las 22 materias sobre periodismo participativo que se impartían en 20 universidades españolas en el año 2014 (Palomo y Sánchez, 2014: 470), o de la asignatura Creación y Gestión de la Empresa Informativa de la Universidad de Málaga, que se centra en el emprendimiento periodístico usando para ello las metodologías innovadoras del *design thinking* y el *lean startup* (Manfredi Sánchez, 2015: 85-104). En este sentido, la oferta de posgrado de las universidades españolas también aborda directamente el nuevo escenario. El Máster Universitario en Gestión de la Comunicación en Redes Sociales (IE University), el Máster en Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación en Comunicación (Universitat Jaume I), el Máster Universitario en Periodismo Multimedia (Complutense), el Máster Universitario en Periodismo Web (Universidad Nebrija) o el Máster Universitario en Innovación en Periodismo (Universidad Miguel Hernández) son algunos de los programas educativos de posgrado que preparan a los estudiantes para salir a un mercado laboral marcado por la incertidumbre y el cambio constante (Palomo y Sánchez, 2013: 8-9) con una mentalidad abierta e innovadora.

4.3. Perfiles profesionales bajo demanda

El *Libro Blanco de Títulos de Grado en Comunicación* de la ANECA recoge cuatro perfiles profesionales posibles para los estudiantes que hayan completado el Grado en Periodismo. En primer lugar, el de redactor de información periodística en cualquier tipo de soporte; en segundo lugar, el de responsable de prensa o miembro de gabinete de comunicación institucional; en tercer lugar, el de investigador, docente o consultor de información; y, por

último, el de gestor de portales y editor de contenidos (ANECA, 2005: 30-31). Cabe destacar que, al ser tan generales, estos perfiles se perciben más como categorías amplias que como definiciones concretas, de manera que la lista de puestos de trabajo destinados a periodistas es innumerable.

Todo parece indicar que los nichos de empleo más pujantes en los próximos años serán los relacionados con las posibilidades y retos que plantea el ámbito digital. En estos espacios emergentes puede producirse un encuentro entre las cualidades clásicas del periodista y las nuevas herramientas virtuales, como sucede, por ejemplo, con el periodismo de datos. Esta disciplina está arraigada en la profesión, ya que descende de otras como el periodismo de investigación, el periodismo de precisión y el periodismo en profundidad (Crucianelli, 2013). No obstante, la expansión de las tecnologías computacionales y el uso de los novedosos *software* de tratamiento y presentación de datos la ha potenciado y ha exigido el reciclaje de los profesionales que se dedican a ella (Gómez-Calderón, Roses y García Borrego 2017: 196).

Además del desarrollo de ocupaciones ya establecidas, presenciamos el surgimiento de sectores y perfiles periodísticos que anteriormente no existían como tales (Gómez-Calderón, Roses y García Borrego 2017: 196). Durante la última década, la literatura académica se ha esforzado en esbozar una clasificación de los perfiles profesionales periodísticos surgidos en el ámbito digital. Sin embargo, no se ha conseguido alcanzar la uniformidad en la cantidad ni en el nombre de nuevos puestos disponibles para los periodistas (Sánchez Gonzáles y Méndez Muros, 2013: 986), ya que el número y la diversidad de los perfiles profesionales aumenta a medida que el ciberperiodismo se extiende y consolida. No en vano, incluso algunas de las ocupaciones que surgen en la industria, y que los periodistas pueden desempeñar, no están estrictamente relacionadas con el tratamiento de la información, sino que poseen un carácter más técnico, vinculado a disciplinas como el diseño, el desarrollo web, la programación de algoritmos o la realidad virtual (Salaverría, 2016: XXXIII).

Crucianelli (2010: 176-177) enumera los perfiles profesionales que, a su juicio, vieron la luz durante los primeros años del siglo XXI. Estos son el *Social Media Editor*, que se encarga de administrar la participación de las audiencias en redes sociales; el *Community Manager*, cuya labor es la de compartir contenido en redes sociales; el *Reportero WIFI*, periodista dedicado a crear historias propias con nuevos enfoques y fuentes digitales; el *Reportero Multimedia*, encargado de gestionar todos los contenidos de los reportajes multimedia; el *Data Base Finder*,

rastreador de base de datos en busca de documentos susceptibles de convertirse en noticias; el *Editor de Vídeo o Sonido*, especializado en estos formatos; el *Gestor AdSense*, que dedica su trabajo a explorar la máxima rentabilidad de la publicidad de Google; el *Administrador de Blogs*, que se ocupa de los blogs de un medio, tanto los de la audiencia como los de los profesionales; el *Ejecutivo Business*, centrado en explorar nuevos modelos de negocio; y el *Ejecutivo de Alianzas*, de quien depende la relación fluida y la colaboración con otros medios.

En la misma dirección, Castelló Martínez (2010: 94) incluye en su lista de nuevos perfiles profesionales al *Community Manager*; el *Gestor de Social Media*, como una figura superior y con más planteamiento estratégico que la anterior; el *Chief Blogging Officer*, responsable de los blogs de la compañía; el *Customer Insight*, analista de las necesidades de la audiencia real y potencial; y el *User Experience*, también conocido como arquitecto de la información (Baeza-Yates, Rivera Loiza y Velasco Martín, 2004: 174; Wurman, 1996), encargado de suministrar al usuario una experiencia óptima en la relación con el producto informativo.

En una clasificación más reciente, y una de las más completas realizadas hasta la fecha, Yuste y Cabrera (2014: 65-73) recogen las nuevas ocupaciones profesionales periodísticas relacionadas con el ámbito digital: arquitecto de la información, gestor de comunidades o *community manager* (Castelló Martínez, 2010), *copy*, digitalizador, diseñador web, editor de web, especialista en marketing digital, experto en accesibilidad, experto en analítica web (Arias Robles, 2015: 116), experto en metadatos, experto SEM y SEO, experto en usabilidad, gestor de contenidos, guionista multimedia, montador o maquetador, realizador de vídeo, responsable de contenido y responsable de reputación digital.

Una figura que tiene un papel destacado en el periodismo actual y que no ha sido recogida en ninguna de las categorizaciones mencionadas anteriormente es la del infógrafo digital. Este perfil profesional apareció a finales del siglo XX y ha ido evolucionando en el del infógrafo interactivo, profesional que se dedica a elaborar gráficos digitales navegables teniendo en cuenta aspectos que van desde la recogida de información hasta los procesos de percepción de los usuarios (Valero Sancho, 2008).

“Es importante que el estudiante infógrafo reciba una formación conceptual sobre nociones básicas de psicología cognitiva, periodismo, cartografía, estadística, diseño gráfico en general (2D, 3D, arte, tipografía, proporciones, etc). No necesita ser un especialista pero si tener una amplia formación general de todo lo que le afecta en su trabajo y eso son múltiples diversos conocimientos” (Valero Sancho, 2008: 497).

Mascardi (2008: 88) recoge este perfil profesional al que añade el del editor de boletines digitales, una ocupación que toma relevancia a raíz del resurgimiento de las *newsletters* aplicadas al periodismo (Valero-Pastor, 2015: 189). Este trabajador se encarga de la curación de los contenidos propios o de otros medios para presentarlos en forma de correo electrónico elaborado con código de programación informática o a través de plataformas especializadas en la generación de *newsletters* que también permiten su envío masivo, como Mailchimp (García-Avilés, Carvajal y Comín, 2016: 201). El creciente protagonismo de los *smartphones* en el consumo y la producción de los contenidos periodísticos (Wenger, Owens y Thompson 2014) también contribuye a la generación de nuevos perfiles profesionales, como el del editor para dispositivos móviles (Salaverría, 2016: XXXIII).

En el ámbito del periodismo de datos, Flores Vivar y Salinas Aguilar (2012: 5) identifican el nuevo perfil del *Data Delivery Editor*, un profesional encargado de aprovechar los datos y las nuevas herramientas que surgen en el contexto de crecimiento de las tecnologías para generar lo que se conoce como *mashups*. Este concepto representa la mezcla entre las bases de datos y otras herramientas de visualización, como pueden ser mapas, gráficos, imágenes interactivas, webdocs y una serie infinita de recursos.

En este contexto, también han surgido voces críticas que piden cautela para identificar nuevos perfiles profesionales dentro del paraguas del periodismo. Por un lado, estos autores inciden en la importancia de fundamentar el estudio de los perfiles profesionales en una reflexión metódica que nos evite adoptar categorías biensonantes pero sin significado real, o que simplemente respondan a la evolución digital de un perfil clásico del profesional de la información (Gómez-Calderón, Roses y García Borrego, 2017: 197).

“Los desafíos planteados parecen exigir un proceso de ‘adopción acelerada de la modernidad’. Sin embargo, un peligro evidente en la definición de perfiles profesionales es el que plantea la adopción de buzzwords, generalmente anglosajonas, que pretenden definir y establecer prometedores campos de actividad profesional. Por lo común estas novedades corresponden a modas pasajeras, y su adopción no está apoyada en una reflexión seria y sistemática sobre el concepto que se trate y su contenido. Con la misma velocidad con la que llegan tienden a desaparecer, y suelen ser sustituidas por otra nueva modernidad” (Tramullas, 2016: 158).

Por otro lado, estos autores críticos señalan que, a pesar de que los periodistas deben adquirir conocimientos y capacidades para trabajar en el ámbito digital, no debemos recoger bajo el paraguas de la profesión ocupaciones o salidas profesionales que no atiendan a la función

pública propia del periodismo. Si bien estos puestos podrán ser ocupados por periodistas, al dominar la técnica requerida, no todos pueden ser reconocidos como perfiles profesionales dentro del periodismo (Gómez-Calderón, Roses y García Borrego, 2017: 197).

4.4. Roles y cualidades personales en la innovación empresarial

Durante años, la literatura académica ha subestimado la importancia de la acción individual de los trabajadores en los procesos de innovación en las redacciones digitales, mientras que otros componentes de la estrategia, como la autonomía, la cultura, el liderazgo y el papel de las tecnologías, han protagonizado la mayoría de los análisis (Steensen, 2009: 821). Recientemente, han surgido estudios que tienen en cuenta las especializaciones y características técnicas de los profesionales de la información (Arias Robles, 2015; Gómez-Calderón et al., 2017; Palomo y Sánchez, 2014), y se han detectado las aportaciones con las que cada perfil profesional puede contribuir al producto periodístico.

Sin embargo, las cualidades y orientaciones personales no se han tenido en cuenta como agentes influyentes en los procesos de las redacciones ni en aquellos que dan lugar a la innovación mediática. En cambio, en otros sectores sí se han venido estableciendo, desde la década de los 80, diferentes modelos de clasificación de los roles personales de los trabajadores, que afectan al funcionamiento de las empresas y a la innovación que emerge de ellas, con el objetivo de combinarlos entre sí de la mejor manera posible para optimizar los procesos y resultados (Belbin, 2010; Fernández Sánchez, 2005; Roberts y Fushfeld, 1981).

El modelo de Roberts y Fushfeld (1981), centrado en la innovación empresarial y la emergencia y consolidación de nuevas ideas, propone cinco tipos de roles personales para los trabajadores, y reconoce que cada rol “es único y precisa de habilidades únicas”, y que “muchas organizaciones técnicas han fallado en ser innovadoras porque les falta una o más de esas cinco funciones” o por poseerlas solo en el corto plazo (Fernández Sánchez, 2005: 172). Estos perfiles son el del generador de ideas, el portero (o extensor de fronteras), el emprendedor (o campeón de producto), el patrocinador y el gerente del proyecto (Fernández Sánchez, 2005: 170-173; Roberts y Fushfeld, 1981: 22).

El *generador de ideas* es, según estos autores, el individuo más creativo de los cinco. Posee una capacidades y conocimientos extensos en varios campos, y es capaz de relacionarlos para

encontrar soluciones complejas a problemas avanzados. Los *porteros* son capaces de recoger las ideas que surgen en el exterior de la organización y funcionar como consultores internos de la empresa, por lo que deben tener buenas habilidades comunicativas y sociales para relacionarse con el resto de los profesionales. Los *emprendedores* funcionan como catalizadores de la innovación, porque fomentan las ideas nuevas y las defienden frente a sus detractores. Los *patrocinadores* son directivos de alto nivel que invitan a los trabajadores a innovar y gestionan los recursos de manera que se transmita el mensaje de que se persigue la innovación frente al inmovilismo. Por último, el *gerente* de proyecto, que puede o no ser un directivo en sentido formal, se encarga de decidir quién hace qué y en qué momento. Para ello, debe ser receptivo a las necesidades de cada trabajador, y ser capaz de emplear la estructura organizativa de forma óptima para sacar procesos adelante (Fernández Sánchez, 2005: 170-173; Roberts y Fusfeld, 1981: 22).

Por otro lado, el Método Belbin, creado también a principios de la década de los 80, detecta los tipos de perfiles que emergen en cualquier organización para así determinar cuál es la mejor forma de combinarlos, sin poner el foco necesariamente en la innovación. Aunque no se ha empleado todavía en relación con las redacciones de medios, sí se ha aplicado de forma práctica en otros campos, como la psicología (Aritzeta y Ayestarán, 2003), la informática (Fares y Costaguta, 2012) y la empresa (Bermeo, Londoño Sánchez y Vergara Mur, 2013), y se ha consolidado como el mayor de los referentes en este sentido (Neumann, 2015). Este modelo define nueve roles, cada uno con sus fortalezas y debilidades: cerebro, investigador de recursos, coordinador, impulsor, monitor evaluador, cohesionador, implementador, finalizador y especialista (Belbin, 2010: 22).

El *cerebro* es creativo e imaginativo, por lo que es capaz de resolver problemas difíciles, aunque no es ortodoxo, ignora los detalles y es poco efectivo a la hora de comunicarse. El *investigador de recursos* es extrovertido, entusiasta y comunicativo, se dedica a explorar oportunidades y su debilidad es un optimismo excesivo y que su interés se diluye conforme avanza el proyecto. El *coordinador* es maduro, confiable, sabe delegar y establecer bien las metas, pero puede ser visto como manipulable y puede delegar demasiado. El *impulsor* es dinámico, retador y trabaja bien bajo presión, aunque puede provocar y herir los sentimientos de los compañeros. El *monitor evaluador* es sobrio, estratégico y calculador, por lo que presenta habilidades para juzgar rigurosamente, aunque no para motivar al grupo, ya que puede ser demasiado crítico. El *cohesionador* es cooperativo, asertivo y diplomático, lo que sirve para

unir al grupo, aunque en situaciones de presión puede bloquearse o ser manipulable por su apertura hacia los demás. El *implementador* es disciplinado, confiable y eficiente, por lo que es bueno en transformar ideas en acciones tangibles, aunque puede ser demasiado conservador. El *finalizador* es cuidadoso, concienzudo y detallista, lo que también tiene la contrapartida de que puede ser demasiado ansioso, reticente a delegar y tendente a preocuparse demasiado. Por último, el *especialista* se centra en una sola área y se dedica a ella por completo, lo cual provee a la empresa de conocimiento técnico valioso, pero el profesional corre el riesgo de perderse en los tecnicismos e ignorar la perspectiva estratégica global.

Como muestra la Tabla 6, al comparar ambos modelos reparamos en que el propuesto por Roberts y Fusfeld, al estar más centrado en la innovación, comprende en mayor grado los niveles ejecutivos de la empresa, ya que da cabida al papel del patrocinador. Por el contrario, el método de Belbin recoge con más detalle los roles relacionados estrechamente con el desarrollo del trabajo, como son el del implementador, el finalizador y el especialista. Sin embargo, sí podemos encontrar ciertas coincidencias entre ambos, sobre todo en lo referente a la generación y la captación de las ideas, y en cuanto a la coordinación de los proyectos.

Tabla 6

Comparativa entre los roles del modelo de Roberts y Fusfeld y los del modelo de Belbin

Modelo de Roberts y Fusfeld	Modelo de Belbin	Características/Funciones
Generador de ideas	Cerebro	Creatividad, imaginación y conocimientos abundantes para idear soluciones a los problemas que se plantean.
Portero	Investigador de recursos	Habilidades comunicativas para ser capaces de detectar oportunidades en el exterior del grupo de trabajo y ser capaces de ponerlo a disposición de los demás con la mayor facilidad posible.
Emprendedor	Impulsor	Dinamismo, emotividad y capacidad para trabajar bajo presión para poder ayudar a que las ideas y los proyectos salgan adelante a pesar de las reticencias que se puedan interponer, sobre todo, desde dentro del grupo.
Gerente	Coordinador	Madurez y capacidad para delegar. Habilidad para asignar los recursos humanos con los que cuenta el grupo para la realización de tareas específicas en momentos concretos.
	Monitor evaluador	Visión estratégica de conjunto y capacidad crítica para detectar las fortalezas y debilidades del equipo.
	Cohesionador	Asertividad y empatía para comprender las necesidades de cada individuo y mantener la unión.
Patrocinador		En una posición ejecutiva, voluntad para asumir riesgos y proteger a los niveles bajos de la empresa para que sean capaces de asumir nuevas ideas y proyectos.
	Implementador	Capacidad de concretar las ideas en resultados y acciones tangibles.
	Finalizador	Atención a los detalles y preocupación por pulir todas las aristas de los resultados generados por el grupo de trabajo.
	Especialista	Conocimientos y experiencias muy profundos en un área concreta de especialización.

Elaboración propia

5. Organización del trabajo en equipos multidisciplinares: autonomía, flexibilidad e innovación

Además de contratar perfiles profesionales con habilidades y capacidades distintas de las del periodista clásico, las empresas mediáticas apuestan por nuevas formas de organización en sus redacciones en su esfuerzo por adaptarse al actual ecosistema postindustrial (Baumann, 2013; De Lara González, 2015; Westlund y Krumsvik, 2014). Las lógicas que determinan los procesos y prácticas periodísticas, conocida en la literatura académica como *media logic* (Altheide y Snow, 1979), han cambiado desde los tiempos analógicos, e incluso desde la era digital, que coincide con los albores del ciberperiodismo. En la era social o móvil, en la que estamos inmersos, la supervivencia de los medios de comunicación pasa por modificar la organización de sus redacciones para establecer unas dinámicas que faciliten la creación de valor en los productos periodísticos (Küng, 2017).

A continuación, se analizan las formas de organización más habituales en las redacciones de los medios digitales innovadores en la actualidad. Este tipo de dinámicas aporta al medio de comunicación una mayor flexibilidad para adaptarse a los nuevos estándares del mercado y crear productos más completos, contextualizados y atractivos. Para ello, es necesario que estos grupos y los profesionales que los componen sean autónomos; es decir, que tengan un alto poder de decisión sobre su trabajo para elegir qué medios usar para alcanzar sus objetivos. Flexibilidad y autonomía son dos conceptos que se estudian con profundidad en este apartado de la tesis doctoral. Por último, se explora el fenómeno de los laboratorios de innovación de los medios. Estas unidades han proliferado durante los últimos años y, en la mayoría de los casos, suponen ejemplos paradigmáticos de grupos de trabajo multidisciplinares que consiguen insuflar innovación a los productos y procesos de sus compañías mediante la combinación de perfiles profesionales complementarios, la flexibilidad y la autonomía.

5.1. Creación de equipos multidisciplinares en las redacciones

A pesar de que a los profesionales de la información se les demanda una cierta polivalencia técnica (Mascardi, 2008; Molina y Badenes, 2012; Scolari et al., 2008), y que durante los primeros años de la crisis económica asistimos al surgimiento de la figura del *periodista-orquesta* en muchas empresas (García-Avilés, 2017: 8; Molina y Badenes, 2012: 456; Salaverría, 2011: 166), la tendencia predominante dentro de las redacciones de los medios de

comunicación que buscan generar un producto más completo y diferenciado es la creación de equipos de trabajo, que agiliza y optimizar los procesos (Quinn, 2005: 32).

“El nuevo profesional de la información está llamado a combinar el conocimiento de una materia y la creatividad individual con el trabajo en equipo, a fin de que el producto tenga coherencia y calidad. La tendencia de la práctica profesional apunta en esta dirección: la consolidación de equipos, no sólo en campos como la organización, planificación o edición, sino también en infografía, fotoperiodismo, etc.” (Arroyo Cabello, 2011: 5).

Concretamente, los medios de comunicación innovadores suelen formar en sus redacciones equipos de trabajo multidisciplinarios, en los que se dan cita perfiles profesionales diversos y complementarios entre sí (Boczkowski, 2004: 109; De Lara González, 2015: 140; Huang et al., 2006: 243; Valero-Pastor y Carvajal, 2017: 256). De esta manera, los productos son creados por equipos compuestos por periodistas con competencias técnicas y temáticas diferentes (Deuze, 2005: 451), pero donde también suelen encontrarse otros especialistas. Los desarrolladores web (Peñañiel Sáiz, 2016: 176; Salaverría, 2015: 401), los diseñadores o los infografistas (Scolari et al., 2008: 47), son algunos de estos perfiles profesionales no relacionados en sentido estricto con el periodismo pero que adquieren gran relevancia en los medios de comunicación (De Lara González, 2015: 136; Valero-Pastor, 2015: 184).

La formación de equipos de trabajo multidisciplinarios es, según la literatura académica, la mejor manera de organizar las redacciones para crear un producto periodístico más contextualizado, completo y atractivo, ya que la unión de perfiles diversos no solo enriquece de por sí el producto, sino que también promueve la creatividad de los trabajadores (Küng, 2017: 117; Palomo y Palau-Sampio, 2016: 192). En el campo de los recursos humanos, autores como Jeffrey A. Mello (2015: 253) han insistido en la importancia de aprovechar las diversas capacidades de los empleados para mejorar, mediante el trabajo en equipo, la calidad del producto o el servicio que ofrece la empresa. En los equipos que presentan una composición homogénea, la creatividad se resiente debido a que hay demasiada similitud entre la experiencia previa y la forma de aproximarse a las tareas por parte de los profesionales, además de que un nivel elevado de cohesión social puede inhibir el intercambio de ideas (Küng, 2017: 117). Por lo tanto, cabe afirmar que el equilibrio y la diversidad en las cualidades de los profesionales son factores que, en el caso de los medios de comunicación, aportan valor añadido a los contenidos y a los proyectos periodísticos (Valero-Pastor y Carvajal, 2017: 256).

En este sentido, es necesario que los equipos estén compuestos por trabajadores, tanto especialistas técnicos como periodistas (Küng, 2015: 51), que tengan capacidades y conocimientos amplios sobre el campo de saber contrapuesto para cerrar la brecha de habilidades y ser capaces entenderse en el trabajo diario; es decir, “hablar el mismo idioma” (De Lara González, 2015: 138; Zanchelli y Crucianelli, 2012: 2). Por ello, el número de periodistas que dominan con cierta soltura las tecnologías de la información y la comunicación, y que reúnen conocimientos sobre otras disciplinas transversales como el diseño y la estadística, es cada vez mayor en las redacciones. Del mismo modo, los profesionales técnicos que forman estos grupos de trabajo tienen una sensibilidad periodística que les permite abordar la colaboración con estos perfiles (Scolari et al., 2008; Valero-Pastor, 2015: 184).

“En medios con un alto contenido tecnológico -como en los diarios en línea o las empresas que producen contenidos para Internet y la telefonía móvil-, la figura del programador se transforma y no resulta extraño encontrarlo trabajando junto al periodista o al ilustrador. La programación deja de ser una actividad puramente técnica para integrarse en la actividad comunicativa” (Scolari et al., 2008: 45).

Otro factor imprescindible, en esta línea, para el éxito de los equipos multidisciplinares en el periodismo es el hecho de que los profesionales trabajen juntos desde el primer momento. Se debe superar el sistema productivo tradicional, en el que un periodista generaba un contenido editorial, cuyo formato era decidido por un diseñador y ejecutado por un programador (García-Avilés y Carvajal, 2008: 229), para pasar a un modelo en el que todos los integrantes del proyecto tomen decisiones conjuntas desde el planteamiento de la idea (Boczkowski, 2004: 131). De esta forma, valorando y compartiendo las posibilidades editoriales, gráficas y técnicas desde el inicio (Boczkowski, 2004: 132) se consiguen desarrollar proyectos y contenidos informativos que aportan a los proyectos “un enfoque integral, interconectado y con una nueva experiencia interpretativa” (Peñafiel Sáiz, 2016: 176).

En algunas disciplinas periodísticas, los equipos multidisciplinares de trabajo ganan especial relevancia. En el caso del periodismo de datos, Rodríguez Brito y García Chico (2013: 5) aseguran que es esencial la existencia de este tipo de unidades. Según los autores, sin la combinación de diversas técnicas de trabajo y la sincronización de roles y estilos diferentes, el periodismo de datos sería infructuoso. Flores y Salinas (2012: 9) inciden en la importancia de contar con perfiles profesionales diversos en los equipos que se dedican a elaborar piezas de datos. Entre ellos, mencionan a personas con habilidades en la investigación tradicional, trabajadores capaces de hacer periodismo asistido por ordenador, periodistas con

conocimientos de estadísticas, buenos diseñadores y programadores que ayuden en el procesamiento y la presentación de los datos. A este respecto, Zanchelli y Crucianelli (2012: 2) señalan la necesidad de “fomentar el trabajo conjunto entre periodistas y desarrolladores de *software* para generar ideas para reportajes basados en datos”.

5.2. Flexibilidad en las prácticas periodísticas

Las modificaciones organizativas internas en los medios de comunicación, como la configuración de las redacciones en equipos multidisciplinares, aportan una mayor flexibilidad en los flujos de trabajo y las prácticas periodísticas de las empresas mediáticas (Huang et al., 2006: 247). Esta cualidad les permite adaptarse al nuevo ecosistema en el que la creación de contenidos es más accesible que antes, relativamente sencilla, rápida, y, sobre todo, reconfigurable (Alonso, 2010: 22-23).

“El paradigma de la tecnología de la información se basa en la flexibilidad. No sólo los procesos son reversibles, sino que pueden modificarse las organizaciones y las instituciones e incluso alterarse de forma fundamental mediante la reordenación de sus componentes. Lo que es distintivo de la configuración del nuevo paradigma tecnológico es su capacidad para reconfigurarse, un rasgo decisivo en una sociedad caracterizada por el cambio constante y la fluidez organizativa” (Castells, 1997: 89).

Según Shirky (2010), las sociedades complejas colapsan porque, ante situaciones de inestabilidad, son incapaces de adaptarse. Según el autor, en este tipo de sistemas, entre los que podemos encontrar a los grandes medios de comunicación, es imposible simplificar los procesos, ya que constituyen enormes unidades interconectadas reticentes a cambiar debido a la inercia empresarial, tanto material como inmaterial. Esta inercia automatiza los procesos, rutinas y sistemas, y es útil en contextos de estabilidad para reducir el riesgo de error y los costes, y simplificar la toma de decisiones, pero su sofisticación favorece el inmovilismo e impide que las organizaciones se adapten a los nuevos paradigmas en situaciones de incertidumbre¹⁸ (Boczkowski y Mitchelstein, 2017: 21; Küng, 2017: 96).

Cabe tener en cuenta, además, que la industria mediática siempre ha convivido con un “alto grado de riesgo” debido a la heterogeneidad de sus productos, la naturaleza perecedera de la

¹⁸ Duncan (1972) define la incertidumbre como: a) la falta de información sobre el entorno en el que se debe adoptar una decisión; b) el desconocimiento de las repercusiones que tendría la empresa si la decisión fuera incorrecta; y c) la incapacidad de asignar probabilidades fiables sobre cómo pueden afectar los factores contextuales al éxito o fracaso de la unidad de decisión en sus tareas.

mayoría de ellos y la volatilidad de los gustos de la audiencia (Küng, 2017: 8). En un momento de la historia en el que estas características se acentúan, como el actual (Bauman, 2000), las empresas periodísticas deben innovar constantemente en sus productos, para lo que es necesario establecer una organización interna flexible que pueda reconfigurarse de forma sencilla (Fleischmann, 2015: 27) dependiendo de las necesidades de la empresa y de la actualidad informativa (Grubenmann, 2016: 54).

“High-risk industries such as media require a large degree of flexibility to react to unexpected events. As a result, the structures in and with which media companies operate are temporary, constantly evolving and often have unclear boundaries (Achtenhagen and Norbäck 2010:57). Depending on the internal and external environment, these configurations can greatly vary for different media companies” (Baumann, 2013: 79-80).

Fruto de ello, en la actualidad nos encontramos con una industria mediática muy diversa, en la que conviven grandes empresas que tienen su origen en el periodismo industrial, plataformas tecnológicas multinacionales, pequeñas iniciativas nacidas como startups, y una infinidad de nuevas fórmulas de organización (González Alba y Valero-Pastor, 2018: 561). Las empresas informativas establecidas que sobreviven al nuevo paradigma lo hacen, en mayor o menor medida, gracias a su capacidad y sus esfuerzos para adaptarse al mercado digital y social (Nafría, 2017). Incluso en algunos casos, estas organizaciones, cuyos procesos suelen ser rígidos por la gran escala de sus infraestructuras, tienden a crear *spin-offs* para promover la innovación y la flexibilidad de su configuración (Edison, 2017) o, al menos, a fomentar dentro de las redacciones una cultura adaptativa propia de las startups (Prenger y Deuze, 2017: 245).

Además, en la industria mediática se tiende al establecimiento de redes de trabajo en la que cada startup o empresa constituye un nodo que cubre un eslabón de la cadena de valor (Porter, 1985). De esta manera, las organizaciones pequeñas pueden mantener su escala, su flexibilidad y autonomía al tiempo que reducen costes y aumentan su masa crítica (Küng, 2017: 169). De Lara y Santos (2019) analizan los casos más destacados de este tipo de alianzas surgidas durante los últimos años en el mercado español. Entre ellos destacan El Salto, una iniciativa en la que se asocian más de veinte empresas periodísticas para crear contenidos con mayor valor añadido y cubrir diferentes estadios de la cadena de valor (Escandell, 2017), y Cercanías, un proyecto alumbrado por los diarios digitales Diagonal y La Marea para analizar diferentes aspectos en 60 ciudades españolas.

Con el objetivo de encontrar una configuración interna de la redacción que redunde en una mayor calidad del producto periodístico, algunas empresas mediáticas no solo crean equipos de trabajo multidisciplinarios, como se explica anteriormente, sino que lo hacen *ad hoc* para determinados proyectos. De esta manera, las piezas quedan cubiertas por profesionales con especializaciones técnicas y temáticas específicas relacionadas con la información concreta, que aportan al resultado final un valor añadido superior en cuanto a contenido y formato (Grubenmann, 2016: 62; Valero-Pastor, 2017: 28). Aunque dentro de las redacciones es un fenómeno todavía inusual, esta combinación de factores efímera es habitual en la industria cultural y conforma sectores estables de la economía, como la industria cinematográfica en países como Estados Unidos. Por medio de su transitoriedad extrema, este tipo de estructuras promueven la especialización, la innovación, la adaptación a las fluctuaciones del mercado (Christopherson y Storper, 1989: 345) y la creatividad y rendimiento de los trabajadores (Küng, 2017: 172).

“Organizational scholars agree that team-based work is integral to innovative organizations. Teams create flatter (less vertical) hierarchies that empower employees with fewer and less rigid organizational boundaries” (Gade y Perry, 2003: 329).

En relación con esto, algunas de las empresas periodísticas más innovadoras del mundo, como Quartz (Valero-Pastor, 2015), consideran primordial la flexibilidad en las prácticas periodísticas a la hora de contratar profesionales. Por ello, el medio de comunicación busca personas “que sean capaces de trabajar bien en equipo”, y no profesionales con “prestigio pero que tengan formas muy rígidas” en la elección de los temas, de las tecnologías y, en definitiva, en el trabajo (Küng, 2015: 50). Jonah Peretti, editor de BuzzFeed, considerado otro de los medios nativos digitales estadounidenses con más éxito, afirma que los mejores proyectos nacen de grupos de trabajo pequeños, multidisciplinarios, flexibles, y que colaboran con otras unidades cuando tenga sentido para mejorar el producto (Küng, 2015: 61).

5.3. Autonomía de los equipos y los profesionales

La literatura académica reconoce en la autonomía uno de los factores que más afectan, tanto positiva como negativamente, a la innovación en las redacciones de los medios de comunicación, sobre todo en el ámbito digital (Boczkowski, 2004; Deuze, 2005; Küng, 2017; Mellado, 2014; Steensen, 2009; Valero-Pastor y Carvajal, 2017). No obstante, antes de abordar los efectos de la autonomía, cabe reparar en que esta es una noción compleja que reúne diversas

dimensiones, y que ha sido analizada desde múltiples perspectivas (Bowen, 2006). A continuación, se exponen cuatro aproximaciones diferentes al concepto recogidas en las investigaciones del ámbito del periodismo y los medios de comunicación.

En primer lugar, en los estudios sobre la profesionalización del periodismo, la autonomía se traduce como una marcada voluntad de independencia, un principio inherente al oficio por el cual el profesional debe informar a la ciudadanía sin presiones ni control externo por parte del gobierno o de poderes fácticos (Kovach y Rosenstiel, 2001: 157; McDevitt, 2003: 81; Singer, 2007). Esta acepción del término sitúa a la autonomía como uno de los componentes de la identidad profesional de los periodistas, en un nivel incluso superior (Witschge y Nygren, 2009: 41) al de la objetividad o la inmediatez, entre otros (Deuze, 2005: 447, 2008a: 16; Golding y Elliott, 1979; Kovach y Rosenstiel, 2001; Merrit, 1995).

Este significado de autonomía puede entrar en conflicto con la innovación si no se entiende de forma adecuada. Según explica Deuze (2005: 456-457), en un ecosistema de medios cada vez más transparente y participativo, la autonomía concebida como un concepto a nivel individual es bastante problemática, ya que fenómenos como el periodismo participativo pueden percibirse como injerencias indebidas en el oficio y no como oportunidades de cambio (Salvat Martinrey y Paniagua Santamaría, 2007: 239). Para el autor, la autonomía periodística en este contexto es colaborativa; es decir, que debe contar con la participación de la audiencia y la de otros actores del sistema. De acuerdo con Boczkowski (2004: 3), a la autonomía debe acompañarla la adquisición de una nueva percepción de la función editorial de los periodistas (Tameling y Broersma, 2013: 24) y de la audiencia, como productora de contenidos y conocedora de las tecnologías empleadas (Chung, 2007).

La publicidad nativa y el contenido de marca también plantean retos para la autonomía de los periodistas, tal y como se entiende en los estudios sobre la profesionalización del periodismo (Cornia, Sehl y Nielsen, 2020; Waldenström, Wiik y Andersson, 2019). Tradicionalmente, los medios han separado sus departamentos editoriales y comerciales, con el fin de aislar a la redacción de las presiones de las áreas de publicidad, ventas y marketing. Sin embargo, la necesidad de crear productos digitales que combinen el valor periodístico con el comercial modifica estas configuraciones y propugna el trabajo conjunto entre unos y otros profesionales. De este modo, se deconstruyen las normas clásicas y se introduce un nuevo paradigma basado en la colaboración interdepartamental, la adaptabilidad y la necesidad de que los periodistas

entiendan y ayuden a hacer rentable el modelo de negocio (Cornia et al., 2020: 182). Así, emergen equipos como los de *branded content*, que reúnen a profesionales de ambas ramas, y figuras como los editores para la membresía, que se preocupan por el modelo de negocio de pago desde dentro de la propia redacción editorial. En cualquier caso, se sigue defendiendo la objetividad y una separación notable en relación con los contenidos puramente informativos, pero se reclama una mayor atención en procesos como la selección de temas y enfoques que, además de relevantes, resulten interesantes para la audiencia (Cornia et al., 2020: 184).

En segundo lugar, en las investigaciones sobre la convergencia de medios, surgidas durante la primera década del siglo XXI (García-Avilés y Carvajal, 2008; Quinn, 2005; Singer, 2004), el término autonomía alude a la libertad para obrar que las empresas periodísticas conceden a sus redacciones y unidades digitales. Boczkowski (2004: 13) apunta, en uno de los trabajos más influyentes en el campo de la sociología de las redacciones (Steensen, 2009: 824), *Digitizing the News*, que esta independencia de las unidades digitales con respecto a sus organizaciones matriz es uno de los factores clave para que los medios cuya actividad se centra en el ecosistema digital desarrollen prácticas propias, diferentes de las de los demás medios de comunicación.

En lo referente a esta perspectiva, Christensen (1997) abogaba, ya en una época en la que el ciberperiodismo daba todavía sus primeros pasos (Nafría, 2017; Sádaba et al., 2016; Salaverría, 2005; Salaverría 2016), por la creación de “nuevos espacios” dentro de los medios de comunicación, con modelos de negocio propios y una organización independiente de la estructura tradicional de la matriz, con el objetivo de impulsar la disrupción. Para ello, el autor propone tres opciones: crear una nueva organización como spin-off de la empresa original, generar un espacio con estos fines en el seno de la propia compañía o adquirir una *startup* innovadora ya existente (Christensen y Raynor, 2003).

En este sentido, Steensen (2009), quien también sitúa la autonomía entre las características necesarias para la innovación en las redacciones, considera que la división clara entre secciones, departamentos o grupos resulta necesaria para que sus objetivos y sus prácticas no se contagien. Para ilustrar este punto, el autor menciona el caso del medio noruego *Dagbladet*, un nativo digital que creó su unidad de innovación en 1997. Este equipo, que tenía como propósito experimentar con nuevos formatos a un ritmo más pausado que el resto de la organización, acabó contagiándose del sentido de inmediatez imperante en otros departamentos. De esta forma, estas redacciones digitales fallan en su objetivo de promover

nuevas prácticas, explotar las posibilidades de las tecnologías (Brannon, 1999) y crear contenido web original (Huxford, 2000). Por ello, se afirma que la autonomía es necesaria en las unidades destinadas a la innovación para evitar que los profesionales que lo componen se vean afectados por la inercia social del resto de la organización (Storsul y Krumsvik, 2013: 20).

Otras investigaciones que evidencian la relación entre la autonomía de las redacciones digitales y la innovación son las aportadas por Krumsvik (2009: 169), que se sirve del estudio de los casos de la CNN y la NRK noruega para explicar cómo la ausencia de autonomía en las redacciones digitales dificulta la innovación tecnológica; Domingo (2006: 506), que estudia cuatro redacciones *online* catalanas de las cuales aquella que no contaba con redacción impresa, laMalla.net, era la más propensa a experimentar con elementos multimedia e interactivos; o Thurman y Lupton (2008: 24), que demuestran, en un trabajo sobre los principales medios británicos con edición *online*, las ventajas que aporta tener un equipo digital separado de la redacción principal en cuanto a innovación técnica y también editorial.

Sin embargo, a pesar de que, como se ha expresado en la literatura académica, la autonomía de los laboratorios es una característica habilitadora de la innovación, también es positivo que exista un cierto contacto entre ambos grupos de trabajo para la transferencia de conocimientos. En palabras de Lucy Küng (2017:101), “es necesario que exista algún nivel de integración de manera que el aprendizaje individual y el grupal adquiridos gracias a la nueva división pueda permear en el resto de la organización”. De esta manera, se facilita la generación de una cultura del aprendizaje innovadora (Porcu, 2017), cuyas características se exponen en el apartado de la presente tesis sobre cultura de las redacciones.

En tercer lugar, en la línea de investigación centrada en la dirección estratégica de empresas mediáticas (Grubenmann, 2016; Küng, 2015, 2017; Valero-Pastor y Carvajal, 2017), se amplía la noción de autonomía expuesta anteriormente para incluir la independencia de los profesionales y de los grupos de trabajo con respecto de la dirección del medio o de la propia redacción digital. Steensen (2009: 831) también reconoce la necesidad de esta autonomía profesional individualizada en el citado trabajo sobre *dagbladet.no*. El autor señala que, a pesar de que los estudios publicados hasta la fecha se habían centrado únicamente en la autonomía de las unidades digitales en relación con las redacciones principales, la autonomía de los individuos dentro del propio grupo digital puede ser igual de importante:

“The most decisive factor seems to be autonomy – both within the newsroom in question and in relation to other newsrooms. Without autonomy, alternative work cultures are not likely to be explored. Without autonomy, management is not likely to secure stable routines for innovation” (Steensen, 2009: 12).

En las industrias volátiles, esta característica “hace la vida más fácil porque permite a las organizaciones innovar y evolucionar al ritmo que lo hace el mercado, sin constante referencia a la empresa matriz” (Küng, 2017: 99). En este sentido, Mishra y Spreitzer (1998) afirman que, en contextos de estrés, que ellos ejemplifican con el caso de las reducciones de plantilla, los trabajadores adoptan un rol más activo y comprometido, ya que “se sienten con el control (...) y son capaces de lidiar” con la situación. Mellado (2014: 4), por su parte, señala que la autonomía de los grupos de trabajo y los individuos es esencial, ya que de ella depende que los profesionales puedan realizar su trabajo siguiendo los valores que atribuyen a su rol como periodistas. Es decir, que los productos informativos se realicen de acuerdo con los principios de su identidad profesional —como la objetividad, el servicio público y la ética—, en lugar de verse influidos por otro tipo de presiones y mandatos corporativos.

Además, Lucy Küng (2017: 114) reconoce también la autonomía como uno de los factores que potencian la creatividad. Para ello, los grupos de trabajo deben ser libres de decidir cómo resolver los retos y proyectos que se plantean, aunque los objetivos se consensúen con los editores. En este sentido, Valero-Pastor y Carvajal (2017) aseguran que una de las claves del éxito de la unidad de periodismo de datos y contextualización de noticias de *El País*, el Equipo Expres, es su alto grado de independencia con respecto de la mesa digital del medio. Este tipo de relaciones no solo sirven para fomentar la creatividad, sino que tienen también una función más ligada a la práctica. En los medios con plantillas medianas o grandes, las empresas deben ceder autonomía a sus grupos de trabajo, ya que, de otra manera, no podrían gestionar materialmente su producción (Grubenmann, 2016: 62-63).

Por último, se debe tener en cuenta el valor de la autonomía para el enfoque de aquello que autores como Bardoel y Deuze llaman *beyond journalism*, que ya se ha expuesto en el epígrafe sobre el estado actual de la industria mediática. La autonomía adopta dos dimensiones diferentes en esta corriente. Por un lado, en una dimensión laboral, estos estudios analizan formas de trabajo caracterizadas por la autonomía, como es el caso de los profesionales *freelance* y los emprendedores (Cohen, 2015; Platman, 2004; Prenger y Deuze, 2017; Storey et al., 2005). Por otro lado, en una dimensión sociológica que entronca con las investigaciones

sobre la conceptualización del periodismo, se percibe la independencia de los profesionales como uno de los rasgos distintivos que identifican la labor periodística, tanto fuera como dentro de la industria (Deuze y Witschge, 2017: 3).

Dentro de esta corriente, Prengen y Deuze (2017: 249) señalan, en un estudio sobre el emprendimiento en la industria mediática, que la ausencia de autonomía de los trabajadores dentro de las empresas provoca el hastío de unos profesionales que carecen de capacidad para introducir innovaciones, lo que a la larga da lugar a un florecimiento de microempresas periodísticas unipersonales. En esta línea, una investigación sobre la autonomía de los trabajadores de *startups*, asegura que las organizaciones que valoran este factor tienen una mayor probabilidad de ser exitosas (Edison, 2017).

5.4. Los laboratorios de medios como ejemplos de equipos multidisciplinares diseñados para la innovación

Una muestra inequívoca de estos grupos de trabajo multidisciplinares son los laboratorios de medios o unidades de innovación, que muchas organizaciones periodísticas están poniendo en marcha (Noguera Vivo, 2015; Salaverría, 2015). Estos grupos tienen como objetivo, en general, ayudar a sus empresas a adaptarse al nuevo paradigma, perpetuamente inestable, de la era digital (Del Campo y Zaragoza, 2017: 154), y suelen presentar estructuras flexibles, en las que la autonomía juega un papel importante (Steensen, 2009: 826). Los medialabs, como también son conocidos, se presentan como innovaciones bidimensionales en el seno de las empresas periodísticas: por un lado, suponen en sí mismos una renovación de la organización de la compañía y de los procesos que en ella se desarrollan; y, por otro lado, tienen como cometido introducir cambios en los productos, prácticas y modelos de negocio de los medios (Salaverría, 2015: 399).

El fenómeno de los laboratorios de medios tiene su precursor en el *MIT Media Lab*, una unidad creada por el investigador Nicolás Negroponte en 1985 en el Massachusetts Institute of Technology, que tenía como objetivos “ocuparse de las intersecciones” entre las diferentes tecnologías de la comunicación y explorar los mecanismos de la interacción humana para “agarrar el futuro” (Brand, 1987: 11). Esta primera experiencia condujo a la adopción de iniciativas similares en algunos medios de comunicación. Uno de los laboratorios de medios

más punteros de la década de 1990 fue el *Information Design Lab*, creado por la compañía Knight Ridder en Colorado, y dirigido por Roger Fidler. Esta unidad pretendía “experimentar con el *software* y el *hardware* de los servicios de noticias del futuro” (Mueller y Kamerer, 1995: 5), y su creación más destacada fue la *tablet newspaper* (T. A. Martin, 1995), un lector digital de periódicos que se anticipó en casi dos décadas a las actuales tabletas (Salaverría, 2015: 398).

A pesar de que el objetivo global de los labs está en la innovación constante y la adaptación al mercado, Salaverría desgrana, en uno de los primeros estudios globales sobre los laboratorios de medios, en el que se incluyen 31 unidades, las cuatro funciones principales que suelen tener dentro de sus matrices (2015: 402):

- “Desarrollo tecnológico de aplicaciones digitales.
- Exploración de nuevas narrativas, formatos multimedia y periodismo de datos.
- Promoción e impulso de nuevos proyectos empresariales, iniciativas comerciales y startups.
- Formación profesional y de alfabetización mediática para jóvenes”.

En la actualidad, uno de los tipos de laboratorios que más han proliferado entre los medios de comunicación son aquellos destinados a experimentar con nuevos formatos publicitarios y vías de financiación (González Alba, 2017: 62). Es el caso de *The Guardian*, que creó en 2013 el *Guardian Labs*, una unidad destinada a la generación de *branded content* en la que se daban cita 133 profesionales, entre los que se podían encontrar periodistas, diseñadores, productores de vídeo y profesionales expertos en estrategia (Küng, 2015: 23). También en España se aprecia esta tendencia en laboratorios como el de El Confidencial que, a pesar de dedicarse también a otras áreas, como la innovación de producto, las nuevas narrativas y la creación de tecnologías y aplicaciones, invierte parte de sus esfuerzos en la generación de contenidos de marca para habilitar una vía de ingresos sustanciosa (García-Avilés, 2017a; García-Avilés, 2018; Valero-Pastor y García-Ortega, 2018a).

En el ámbito español, cuatro son los laboratorios puestos en marcha por medios de comunicación en los últimos años: el del nativo digital El Confidencial, citado anteriormente, el de la cadena pública RTVE, el del periódico regional Diario de Navarra y el del grupo editorial Vocento (González Alba, 2017: 51), aunque los dos últimos cerraron en 2017 y 2019, respectivamente. Según Salaverría, la tipología de los labs fundados en España no es

representativa del panorama global. De esta manera, el laboratorio del *Diario de Navarra* es la única unidad promovida por un periódico regional en todo el mundo, y El Confidencial Lab se encuentra dentro del 10 % de laboratorios creados por medios nativos digitales a nivel global. Sí es habitual, en cambio, que los labs se creen en el seno de empresas televisivas y de corporaciones públicas, como es el caso de la unidad de RTVE, o de medios de comunicación impresos, definición en la que podría encajar Vocento (Salaverría, 2015: 399).

Según el profesor de la universidad de Navarra, la multidisciplinariedad de estos grupos de trabajo innovadores no reside únicamente en que gran parte de los empleados sean ingenieros, informáticos, desarrolladores de aplicaciones, y expertos en datos y redes sociales. También influye la abundancia de periodistas con una avanzada experiencia en internet que, de hecho, son los profesionales que suelen ocupar los cargos directivos. En definitiva, el autor afirma que existe un claro denominador común entre los trabajadores de los laboratorios de innovación: una abierta orientación hacia lo tecnológico (Salaverría, 2015: 401).

Aunque los laboratorios son unidades multidisciplinarias que ayudan a las empresas a avanzar, entre los profesionales y los académicos prevalece una idea expresada por Alberto Fernández, responsable de webdocs del laboratorio de RTVE, en el IX Congreso Internacional de Periodismo de la Universidad del País Vasco: “El éxito de los labs sería tener que cerrar. No ser necesarios”. González-Alba (2017: 62) cita una entrevista con el director del área de innovación de El Confidencial, Alejandro Laso, en la que se descarta la necesidad de que cada medio cuente con un laboratorio en el futuro:

“Lo que hace falta es crear una cultura innovadora dentro de las empresas donde haya espacio para explorar, donde se pueda fallar rápido y barato, y aprender para poder adelantarte a tus competidores. Esos entornos no entienden de estructuras empresariales jerárquicas o que no toleren el fracaso” (Alejandro Laso).

Por lo tanto, las organizaciones se enfrentan a la dicotomía entre crear silos de innovación, que aíslan a los profesionales y equipos llamados a crear productos y servicios y experimentar con tecnologías y flujos de trabajo, o intentar desarrollar prácticas y estructuras conducentes a la innovación en toda la redacción. Por ello, muchas de estas unidades no funcionan únicamente como incubadoras de proyectos independientes, sino que tienen entre sus objetivos extender al resto de la redacción sus resultados y sus mejores prácticas (Valero-Pastor y García-Ortega, 2018a: 26). No obstante, resulta complicado cuantificar la eficacia de los resultados de innovación generados en los laboratorios para el resto de la empresa, pues se suelen manifestar

en ciertos cambios de las actitudes de los profesionales y la adopción de prácticas o herramientas en el trabajo diario. Al potenciar el desempeño de los trabajadores sin estar circunscritas a ningún proyecto concreto, resulta prácticamente imposible aislar las variables para su medición.

6. La influencia del espacio físico en las redacciones

La ubicación física de los profesionales y los grupos de trabajo dentro de las organizaciones ha sido una preocupación recurrente para la industria y la academia en el proceso de digitalización de los medios. Este factor, definido mediante objetos de estudio como la proximidad entre los departamentos analógicos y digitales en las empresas tradicionales o la configuración de los espacios de trabajo dentro de las propias redacciones, posee una notable influencia sobre la cultura empresarial y la transferencia de conocimientos entre los trabajadores, por lo que condiciona el éxito de las estrategias que se adoptan.

6.1. ¿Redacciones integradas o separadas?

Un dilema específico surgido en los albores del ciberperiodismo consistía en definir dónde debían situar los medios sus operaciones digitales, si integradas en la matriz o separadas de ella como unidades independientes (Küng, 2017: 166; Paul, 2002), y cuál debía ser el grado de relación entre ellas de manera que se pudieran aprovechar mejor las ventajas de ambas opciones (Bressers, 2006: 134). Mientras que la convergencia de ambas redacciones habilitaría una mayor transferencia de conocimientos mutua (Cea Esteruelas, 2010) y reduciría los costes de mantenimiento para las empresas (García-Avilés et al., 2009; Quinn, 2005), en el caso de las divisiones digitales separadas, la autonomía podría mejorar los resultados al fomentar la creatividad y motivación de los trabajadores, y la flexibilidad y productividad de los equipos de trabajo (Cea Esteruelas, 2010; Steensen, 2009), como se ha explicado en epígrafes anteriores. Según Küng (2017), estas ventajas se apreciaban con claridad en las divisiones digitales de los medios tradicionales a principios de siglo, cuando la mayoría fueron separadas de su empresa matriz:

“It was assumed these would increase the number and diversity of new media activities, allow expertise to flourish in “hothouse” environments, and, because they stood outside the parent’s legacy systems and bureaucracy, the new companies would be able to respond to market opportunities more quickly” (Küng, 2017: 167).

Ante este debate, las compañías adoptaron un amplio abanico de iniciativas a lo largo del continuo cuyos extremos representan, de un lado, la perspectiva de la integración total, y del otro, la filosofía de la separación completa (Bressers, 2006: 134; Paul, 2002). A este respecto, García-Avilés et al. (2009) aportan una matriz compuesta por 32 descriptores para identificar entre tres modelos de organizaciones mediáticas en relación con la convergencia entre sus

diferentes soportes: la integración total, las redacciones cross-media y la coordinación entre plataformas aisladas. Esta contribución, que fue actualizada cinco años más tarde con 12 nuevos criterios (García-Avilés, Kaltenbrunner y Meier, 2014), identifica las redacciones integradas como aquellas en las que las secciones elaboran todos los contenidos, sea cual sea su soporte de destino, por lo que la mayoría de sus profesionales son capaces de trabajar con diferentes formatos y, evidentemente, el trabajo digital y el analógico comparten espacio. Por otro lado, las organizaciones cross-media preponderan la separación entre plataformas, pero establecen ciertas conexiones entre los departamentos, por lo que la convergencia física es opcional. Por último, las compañías que siguen el modelo de la coordinación se centran en gestionar los diversos soportes de manera independiente, siguiendo estrategias editoriales y económicas autónomas, y no es habitual que los encargados de unas y otras trabajen juntos.

En la práctica, ninguno de estos modelos existe en una “forma pura” (García-Avilés et al., 2014: 581), y, de hecho, muchas empresas han oscilado entre ellos a lo largo de los años. La tendencia, en un primer momento, consistió en alojar las nuevas iniciativas en el seno de las redacciones establecidas, ya que internet se consideraba una extensión experimental de los productos tradicionales de los medios de comunicación. Más tarde, el crecimiento exponencial de lo digital trajo consigo la creación de divisiones independientes, que buscaban explorar todas las posibilidades del ciberperiodismo. Sin embargo, con el estallido de la burbuja de las puntocom (Delgado Barrera, 2009: 12-13), muchos medios optaron por reintegrar las unidades en sus redacciones – o prescindir de ellas –, ya que lo habitual es que sus escasos ingresos fueran incapaces de compensar sus gastos (Küng, 2017: 167).

Salaverría et al. (2010: 54) explican este proceso en términos de convergencia profesional. En la primera fase del ciberperiodismo, cuando muchos periódicos y emisoras de televisión pusieron en marcha sus webs, encargaron su gestión a grupos de trabajo de reducidas dimensiones que, debido a las limitaciones presupuestarias, se centraban en volcar los contenidos de la edición en papel a la versión digital del medio (González Esteban, 2009). No obstante, las prácticas fueron madurando, y las sinergias entre internet y el resto de los medios aumentaron, por lo que en muchas compañías las divisiones digitales obtuvieron la consideración de secciones independientes, con redacciones separadas en algunos casos. Con la entrada del nuevo siglo, numerosas empresas, tanto de prensa escrita como, más tarde, emisoras de televisión, volvieron a integrar sus redacciones digitales y tradicionales (García-Avilés, 2012; García-Avilés, 2006).

Un ejemplo destacable es el de The New York Times, que, a pesar de haber creado en 1996 una gran unidad separada para trabajar en su edición digital, New York Times on the Web, solamente una de sus secciones, *CyberTimes*, creaba contenido original *online* (Boczkowski, 2004: 74). Tras un proceso de aprendizaje y experimentación, el diario de referencia norteamericano puso en marcha en 2005 la integración de sus redacciones. Según un mensaje conjunto elaborado por el entonces director del medio, Bill Keller, y el máximo responsable digital de la compañía, Martin Niseholtz, haber trabajado de manera separada había sido “probablemente una solución satisfactoria” durante los primeros años de la web, ya que “permitió que nuestra operación digital floreciera, experimentara, se moviera a su propio ritmo rápido y se centrara en el competitivo mundo digital” (Nafría, 2017: 101).

“We have concluded that our best chance of meeting that challenge is to integrate the two newsrooms into one. This will enable us to fully tap the creative energy of this organization and thus raise digital journalism to the next level. In the coming weeks, we will be working with editors and staff in both places to work out details and accomplish a smooth transition”. (Romenesko, 2005).

La *BBC* es otro de los grandes medios cuya división digital siguió, de forma aproximada, la cronología descrita. *BBC News Online* nació en 1997 como una división independiente de la emisora pública nacional británica, lo cual le sirvió para beneficiarse de una estructura pequeña, compacta y cohesiva, una cultura empresarial fuerte y orientada a lo digital, y la flexibilidad necesaria para responder rápido a las oportunidades de mercado, reforzando así la posición de liderazgo de su empresa. Después, *BBC News Online* se integró en la redacción general, de manera que crecieron las sinergias y la transferencia de conocimientos con el resto de la organización, en detrimento de cierta rapidez en la toma de decisiones y de un mayor margen para la creatividad y la iniciativa (Comber, 2002; Küng, 2017: 138).

Day y Schoemaker (2000: 22) reconocen, a este respecto, que conviene mantener un cierto grado de independencia entre las redacciones analógicas y las unidades digitales para que no se constriña el progreso en el ámbito tecnológico, pero identifican como “uno de los mayores errores que las compañías cometen” el hecho de descuidar las conexiones entre los productos emergentes y la firma matriz. En el mismo sentido, Schein, profesor de la *MIT Sloan School of Management* especializado en psicología de las organizaciones, comenta que, a pesar del atractivo que presenta la autonomía, es necesario que exista algún nivel de integración para que el conocimiento individual y grupal adquirido por los nuevos proyectos pueda permear al resto de la compañía (Coutu, 2002). Zollman (2000) coincide en que la cercanía entre ambas partes

es necesaria y que, de hecho, en todas las compañías mediáticas, “incluso aquellas con separación entre los medios tradicionales y los nuevos, las unidades trabajan juntas de alguna manera” en áreas como la venta de espacios publicitarios, los contenidos o el marketing. El autor, además, señala al tamaño de la organización como uno de los factores que deben condicionar la decisión de separar o no las operaciones:

“Size matters: Where there is enough scale to make a difference, a separate interactive media unit seems almost inevitable. An interactive media group of more than 20 people demands separate management. In small markets or at small companies, integration — with an appropriate level of independence, to make sales and attain important goals— is the best approach” (Zollman, 2000).

Singer (1997a), por su parte, incide en la necesidad de que los medios de comunicación integren los servicios *online* cada vez más plenamente en las redacciones tradicionales. Según la autora, esa sería la única forma de que los periodistas y editores de los medios empezaran a pensar en serio sobre cómo estos servicios digitales podían contribuir en el proceso de recolección de información y elaboración de contenidos (Bressers, 2006), en una época en el que el periodismo digital todavía estaba muy lejos de consolidarse (Sádaba et al., 2016; Salaverría, 2005). En sus propias palabras, “la dirección de los medios debe desarrollar estrategias para posicionar de manera convincente a los medios digitales como periodismo” (Singer, 1997a: 17).

En la actualidad, este escollo parece ya superado. Tanto los modelos caracterizados por la integración como aquellos definidos por la separación han avanzado hacia un ecosistema en el que la tecnología digital forma parte del núcleo de la actividad periodística (Küng, 2017: xv-xvi). Por un lado, la mayoría de las organizaciones suelen optar por alojar sus unidades, secciones y departamentos más innovadores dentro de su redacción principal, con el objetivo de favorecer su adaptación a un mercado cambiante a través del contagio de prácticas y conocimientos (Salaverría, 2015; Valero-Pastor y Carvajal, 2017). De esta manera, además, pueden contribuir mejor a “encontrar soluciones a problemas de producción de la propia empresa”, según Miriam Hernanz, directora de RTVE Lab (González-Alba, 2017: 52). Por otro lado, las compañías que siguen manteniendo una separación entre sus unidades y plataformas han reasignado sus recursos para dotar de mayor importancia al soporte digital (García-Avilés et al., 2014: 582).

6.2. Espacio físico orientado a la innovación y la transferencia de conocimiento

La disposición del espacio físico dentro de las redacciones es otro factor que influye notablemente en la actividad de los medios, ya que incide sobre la cultura empresarial, los flujos de trabajo, las relaciones de poder, el proceso de toma de decisiones y las sinergias entre profesionales (Couldry y McCarthy, 2004; Lefebvre, 1984; Tuchman, 1978). El clima organizacional —concepto que engloba el espacio físico, las instalaciones o los equipos de trabajo, entre otros aspectos de carácter más sociológico— es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura dentro de las compañías (Salazar Estrada, 2009: 67), por lo que las empresas deben tenerlo en cuenta a la hora de fomentar la creatividad y productividad de los trabajadores, así como la difusión de la innovación (Fernández Sánchez, 2005: 121-124).

El espacio no solo posee una naturaleza corpórea, sin duda la más accesible, sino que se compone de diversas dimensiones interdependientes e indivisibles, como la cultural, la social, la política, la económica y la emocional (Hornecker, 2005; Robinson, 2011: 1124). De esta manera, las modificaciones introducidas en su configuración meramente física producen efectos en las “interacciones sociales y los rituales profesionales” que tienen lugar en él (Caldwell, 2004: 166). Es decir, cuando las dinámicas espaciales cambian, también lo hacen las redes asociativas, los procesos de producción e incluso los productos resultantes (Couldry y McCarthy, 2004; Lefebvre, 1984). Si las compañías tienen en cuenta estas relaciones, favorecen, por lo tanto, las colaboraciones e interacciones entre los trabajadores que cohabitan el espacio de la redacción (Hornecker, 2005). De acuerdo con el Manual de Oslo (2005: 123), al introducir cambios físicos en las redacciones, las empresas deben tener en cuenta cómo van a afectar a sus objetivos estratégicos, ya sean mejorar la relación con los clientes, aumentar la eficiencia operativa o promover la adquisición del conocimiento e incrementar las formas de compartirlo.

En este sentido, la introducción de herramientas tecnológicas en las redacciones ha recibido, durante los últimos años, una gran atención por parte de la academia (Bijker et al. 1987; Henderson y Clark, 1990; Masip y Palomo, 2010; Pavlik, 2015). Como explica Meyrowitz (1985), la introducción de una nueva tecnología facilita la evolución de esferas físicas que abarcan el trabajo comunicativo, así como las relaciones que se desarrollan dentro de esos espacios (Robinson, 2011: 1126). Boczkowski, por su parte, define las redacciones como “espacios sociomateriales” en los que las consideraciones técnicas afectan al espacio, la forma

de trabajar y las relaciones entre los trabajadores. Sin embargo, el autor rechaza el determinismo tecnológico apoyándose en la importancia de las contingencias locales y los procesos sociales preexistentes en las compañías (Boczkowski, 2004: 177).

Antes de la introducción masiva de las tecnologías digitales, el paisaje de las redacciones solía consistir en una gran sala dividida en secciones de acuerdo con una cierta jerarquía de poder. Los directores y jefes de sección solían situarse en oficinas cerradas, mientras que los reporteros tenían su puesto en cubículos organizados por secciones temáticas y los trabajadores técnicos, habitualmente, ocupaban espacios alejados del núcleo la redacción (Robinson, 2011: 1127; Sánchez-Aranda y Barrera, 2003: 491). Cabe mencionar, a este respecto, la existencia de diferentes modelos, como el anglosajón, con redacciones abiertas y orientadas a la división de tareas entre los periodistas y editores, y el alemán, caracterizado por una mayor descentralización, con oficinas independientes para cada una de las secciones de los medios y un mayor control de los profesionales sobre el proceso íntegro de producción de los contenidos (Esser, 1998; Vandendaele y Jacobs, 2014: 886).

La investigadora Alicia de Lara (2015b) explica, en un artículo divulgativo para el blog del Máster en Innovación en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández, que cuando pensamos en un medio de comunicación, en nuestra mente aparecen grandes áreas de trabajo repletas de personal, y jefes que se reúnen en una sala para construir la agenda del día. Pero si los productos periodísticos y la tecnología están cambiando, es lógico que también lo hagan los sistemas de trabajo y la organización de los espacios (De Lara, 2018). Por ello, el número de modelos de redacción se multiplicó con la introducción de internet, los esfuerzos por avanzar en el ámbito del ciberperiodismo (Sádaba et al., 2016; Salaverría, 2005) y, sobre todo, con el desarrollo de los procesos de convergencia de medios (Deuze, 2004; García-Avilés y Carvajal, 2008; García-Avilés et al., 2009; Quinn, 2005; Thurman y Lupton, 2008), que modificaron el espacio físico de para dar lugar a redacciones multimedia:

“Y no sólo se ha modificado el sistema de trabajo, sino el paisaje de las salas de redacción, en medio de las cuales se ha instalado un miniestudio de televisión-radio desde el que se transmite en directo. El reparto de las coberturas informativas lo deciden conjuntamente los editores de prensa, radio y televisión. Las distintas páginas de Internet se actualizan varias veces al día e incluyen videos grabados por los cámaras de sus televisiones” (Canga Larequi, 2001: 44).

Aunque la academia no fue capaz de alcanzar un acuerdo sobre el modelo óptimo de redacción integrada, algunas características resultan comunes a la mayoría de los autores (Verweij, 2009:

76). Una de ellas es la existencia de una mesa donde los editores multimedia pudieran evaluar las noticias y asignar el personal y los recursos más apropiados para su cobertura (García-Avilés y Carvajal, 2008: 227; Quinn y Filak, 2005: 32). En un sentido físico, esta mesa constituye, en la mayoría de las redacciones multimedia, un espacio circular en el que los editores de las diferentes plataformas trabajan codo con codo (Dupagne y Garrison, 2006: 242). Tameling y Broersma (2013: 24) ejemplifican esta tendencia con el caso del diario holandés *de Volkskrant*. Para acometer el proceso de digitalización del medio, “se consideró que el instrumento más efectivo sería una reorganización espacial”, por la cual se construyó una redacción integrada donde los editores de la edición impresa y la digital se situaban juntos en una mesa central de noticias. Los autores aseguran que esta reubicación del personal “estimulaba la cooperación y enfatizaba la idea de que el impreso y el digital se consideraban iguales en importancia”.

Por lo tanto, en las redacciones actuales, tanto aquellas en las que convergen varios medios como las nativas digitales, la disposición de los espacios se configura con el objetivo de favorecer el intercambio de opiniones (De Lara González, 2015a: 140), la creación conjunta de conocimiento y el contagio del conocimiento generado dentro de la empresa de unos profesionales a otros (Zapata Cantú, 2004: 218). Otra evidencia es el caso del medio multimedia regional Novotécnica, en el que se eliminaron las pantallas que separaban los puestos de trabajo de los periodistas, facilitando el contacto visual entre los reporteros, y se unificó la redacción en un espacio común, sin distinción por medio, de manera que el trabajo en equipo resultó fortalecido y creció la motivación de los individuos para participar en el proyecto común (García-Avilés y Carvajal, 2008: 228). Valero-Pastor y Carvajal (2017: 258) analizan, en el mismo sentido, el caso del *Equipo Expres* de *El País*, situado en la redacción principal del diario español, sin divisiones entre secciones, con el objetivo de promover el empleo del periodismo de datos y la colaboración entre las unidades del medio. Robinson (2011: 1131) asegura que la visibilidad, la colaboración y la organización horizontal caracterizan el proceso de trabajo online, en oposición a la cultura de puertas cerradas imperante en los medios tradicionales, y lo ilustra con un análisis etnográfico de una redacción convergida del medio oeste de Estados Unidos:

“One print reporter suggested that being able to see online editors had “put them in the front of my mind, whereas before I never really thought about them because I could not see them from where I was sitting”. Another reporter described a new office friendship with a digital editor because of physical proximity. One online staffer observed, “I

didn't really see the purpose of this but there is a lot more give and take going on, and a lot more traffic around our desks". Online content editors took on more prominence in the news production, assigning more stories" (Robinson, 2011: 1129).

Un artículo publicado en enero de 2017 en la web de Innovation Media Consulting Group establece recomendaciones para reinventar las redacciones en la actualidad, de cara a la era móvil, referidas en su gran mayoría al espacio físico y a sus diferentes componentes (Valero-Pastor, 2017: 25). La empresa de consultoría digital asegura que, a pesar de que la introducción de estas transformaciones requiere una inversión económica inicial considerable, constituye "una de las estrategias más agresivas y eficientes para conseguir una transición digital real", siempre y cuando se desarrolle de la mano de expertos en arquitectura de los medios de comunicación (Innovation Media Consulting Group, 2017).

“1.- Es mejor (y más barato) construir una nueva instalación que reformar una antigua. De este modo, se evitan las largas y dolorosas “instalaciones de transición”.

2.- Ten un solo jefe de jefes. Las redacciones transmedia necesitan una sola mesa central bien definida que contribuya a evitar la separación entre editores y equipos de trabajo impresos y digitales.

3.- Los equipos de trabajo audiovisuales son clave. Se debe fomentar la cooperación entre ellos —diseñadores, infografistas, ilustradores, fotógrafos, videógrafos y desarrolladores— y el resto de los trabajadores. Una buena forma de promoverlo es la dispersión física de estos perfiles profesionales alrededor de la redacción.

4.- Se necesita un espacio de, al menos, entre 10 y 14 metros cuadrados por persona. Aunque no es imprescindible, el espacio abierto mejora la calidad de vida dentro de las redacciones y favorece las reuniones espontáneas y las conversaciones casuales.

5.- Promueve la comunicación poco ruidosa. Dispón de espacios destinados específicamente a las llamadas y vídeo llamadas para evitar los sonidos estridentes.

6.- La nube lo cambiará (casi) todo. Aloja tus programas y tu CMS en la nube para ahorrar dinero, evitar la obsolescencia y disponer siempre de la última versión.

7.- No permitas barreras mentales o físicas entre las divisiones impresas y digitales.

8.- El final de los asientos asignados. Los grandes escritorios con ordenadores fijos son cosa del pasado. La redacción debe ser concebida más como un *think tank* que como una fábrica, y el trabajo remoto será la norma para la mayoría de los reporteros.

9.- Algunos de los mejores periodistas deben situarse en la mesa de noticias de actualidad. Debido a la inmediatez de Internet, las noticias caducan pronto, por lo que

proveer un buen análisis de manera instantánea te puede ayudar a ser único en el mercado.

10.- Pantallas de televisión, fuera; paredes digitales, dentro. Las métricas deben poder verse y las noticias de actualidad deben aparecer al instante. Además, las webs merecen pantallas verticales en los equipos” (Innovation Media Consulting Group, 2017).

6.3. Trabajo periodístico fuera de las redacciones

A pesar de que se han estudiado ampliamente los efectos de la configuración física del espacio, la mayoría de las investigaciones adoptan como objeto de estudio redacciones de un tamaño considerable (García-Avilés y Carvajal, 2008; Küng, 2015; Robinson, 2011; Valero-Pastor y Carvajal, 2017; Verweij, 2009), sin tener en cuenta que no todos los contenidos periodísticos que surge de los medios se produce en las salas de redacción (Cohen, 2015; Cohen, 2018; Platman, 2004). La evolución y penetración de las tecnologías no solo modifica el paisaje físico interno de las compañías, sino que también permite una mayor ubicuidad para los profesionales de la información (Baldwin, 1997; Boczkowski, 2004: 121; Pavlik, 2015: 12). La producción de noticias en el periodismo postindustrial, por lo tanto, tiende a situarse no solo en las oficinas y las plantas de trabajo de instituciones específicas —incluyendo las redacciones—, sino también en los hogares y oficinas de *coworking* (Deuze y Witschge, 2017: 9), o incluso en cafeterías con conexión Wi-Fi gratuita (Hartmann, 2009), mediante figuras profesionales como la del *freelancer* y el teletrabajador, cada vez más extendidas (Baldwin, 1997; Castells, 1997: 471; Deuze y Witschge, 2017: 7).

Aunque esta tendencia conlleva ciertos beneficios para los periodistas, como la movilidad, la autonomía y la velocidad de preparación de temas y artículos (Benites Manssour, 2003: 55), la mayoría de autores que reparan en ella ponen especial énfasis en sus consecuencias negativas en el plano laboral, donde suscita más inseguridad y peores condiciones económicas para los periodistas (Cohen, 2015; Cohen, 2018; Deuze y Witschge, 2017), y en el profesional. A este respecto, se afirma que los trabajadores pueden sufrir un aislamiento excesivo al sentirse descartados de las dinámicas de la empresa para la que trabajan. Además, pueden experimentar dificultades para reciclarse profesionalmente y autoimponerse la disciplina necesaria, gestionando el tiempo de manera que se cumplan las tareas pero sin ser “esclavizado” por el trabajo (Baldwin, 1997; Benites Manssour, 2003: 52).

“I find that, what we mainly lose when we start to work at home, but there are obviously many advantages in terms of comfort, and everything else, but there is this disadvantage that people lose the personal contact, the conviviality in the editorial room, that is a thing that is very rich and very informative” (Benites Manssour (2003: 54-55).

Otra de las desventajas de que los periodistas se sitúen fuera de la redacción de su medio es que a algunos de ellos puede resultarle “incómodo confrontar sus experiencias o su trabajo con otros periodistas o con sus propias fuentes de información, y no reciben tampoco el necesario feedback profesional de otros compañeros” (García Santamaría et al., 2013: 151). Es decir, que esta tendencia dificulta la transferencia de conocimientos y la difusión de la innovación entre los trabajadores del medio (Küng, 2017; Micó et al., 2013). Benites Manssour (2003: 54-55) muestra, en un estudio sobre el trabajo a distancia en un gran medio del sur de Brasil, que los individuos que ocupan estos puestos aprecian sus ventajas, pero también reparan en los inconvenientes personales y profesionales que conllevan.

7. Flujos de trabajo

El concepto de flujo de trabajo¹⁹ ha sido definido, en el contexto de las organizaciones empresariales, como la configuración de los diferentes aspectos relacionados con la labor cotidiana de la compañía: quién lleva a cabo cada acción, en qué orden y de qué manera se realizan las tareas, cómo se sincronizan, cómo fluye la información relativa a estas tareas entre los trabajadores (Yukl, 2013: 193) y cómo se evalúa el efectivo cumplimiento de los objetivos a través de estas acciones (Rojas Alvarado et al., 2012: 122; Shields, 2006: 167). Por ello, “se puede especificar un Workflow como un conjunto de métodos y tecnologías que ofrece las facilidades para modelar y gestionar los diversos procesos que ocurren dentro de una empresa” (Rojas Alvarado et al., 2012: 124). El análisis de esta secuencia de acciones y mecanismos es útil para que las compañías puedan organizar su trabajo de manera que se extraigan ventajas competitivas de las capacidades de los trabajadores y se explote el potencial innovador de los recursos que se poseen (Wiig, 1999: 2).

En el ámbito de la empresa periodística, el concepto se ha referido tradicionalmente a las dinámicas de producción editorial, que recogen el proceso comprendido entre la asignación de historias y su producción y la edición de contenido y su distribución (García-Avilés et al., 2004; Hjarvard, 1995; Zavoina y Reichert, 2000). Sin embargo, en los últimos años, la mutación del proceso editorial y los flujos de trabajo, surgidos como resultado del cambio de paradigma tecnológico, se han convertido en un asunto central de la investigación académica en periodismo (Boczkowski y Mitchelstein, 2017). La proliferación del contenido generado por los usuarios (Tolmie et al., 2017), la aceleración de los ritmos informativos (Anderson et al., 2012; Bowman y Willis, 2003: 49; Cohen, 2018) y el cambio de los ciclos de producción mediática —por el cual los contenidos ya no son producidos y consumidos una sola vez, sino que pueden ser completados, alterados y reusados constantemente (Anderson et al., 2012: 70)— obligan a las empresas periodísticas a repensar y flexibilizar sus flujos de trabajo para poder lidiar con el ecosistema digital (Anderson et al., 2012: 60).

Ya a principios del siglo XXI, la literatura especializada reportaba la necesidad de modificar las prácticas periodísticas y los flujos de trabajo para adaptarse a los procesos incipientes de convergencia mediática y digitalización (García-Avilés y Carvajal, 2008; García-Avilés et al., 2004; Verweij, 2009: 76; Zavoina y Reichert, 2000). La integración de diferentes medios en

¹⁹ Equivalente al de *workflow* empleado en la literatura académica anglosajona, también empleado para definir las diferentes representaciones de los flujos de trabajo en diagramas y aplicaciones informáticas.

una sola redacción requería la existencia de una mesa de noticias que coordinara el flujo de trabajo entre los diferentes equipos (García-Avilés y Carvajal, 2008: 227), o bien la creación de grupos de trabajo multidisciplinares completamente integrados que fueran capaces de producir contenidos para múltiples canales (Domingo, 2006: 77).

En la actualidad, el proceso de cambio en la producción de contenidos digitales es todavía más heterogéneo y acusado (Baumann, 2013), lo que obliga a las empresas a implementar flujos de trabajo más flexibles que permitan la adaptación constante a las condiciones del entorno (Anderson et al., 2012: 71; Nguyen, 2008: 99) a través de la difusión de la innovación en su seno (García-Avilés et al. , 2018: 6) y una mayor transferencia de conocimiento tácito entre sus trabajadores (Yanzer Cabral, Blois Ribeiro y Perozzo Noll, 2014: 4). Esto, sumado al análisis cada vez más preciso de grandes cantidades de datos sobre la relación de los usuarios con el medio (Pavlik, 2013a: 213), permite a las empresas reducir la incertidumbre inherente al nuevo paradigma (Castells, 2001) y sustituir la tradicional actitud reactiva a los vaivenes del mercado por una voluntad proactiva en la creación de nuevos valores digitales (Boczkowski, 2004: 49).

Además, la búsqueda por parte de las organizaciones mediáticas de valores añadidos que ofrecer a sus usuarios para sustentar sus modelos de negocio (Arias Robles, 2015: 111; Carvajal, 2015a; Prenger y Deuze, 2017: 249; Valero-Pastor y González-Alba, 2018: 576) y las bajas barreras de entrada al mercado (Küng, 2017c) provocan que las compañías mediáticas innovadoras no solo generen contenidos —como se hacía en el sistema productivo industrial (Anderson et al., 2012)— sino que también lancen al mercado nuevos productos y plataformas digitales (Zook y Allen, 2010). Los flujos de trabajo para la creación de estos activos deben ser flexibles, siguiendo la tendencia iniciada a finales del siglo XX y principios del XXI con la industria del *software* (Dingsøyr, Nerur, Balijepally y Moe, 2012), pues el lanzamiento de estos productos al mercado está rodeado de incertidumbre (Ortiz Castro, Barradas Martínez y Rodríguez, 2014; Prenger y Deuze, 2017).

7.1. Métodos para la creación de productos: *design thinking* y *lean startup*

Dos de los métodos de trabajo flexibles más destacados para la creación de nuevos productos, sobre todo en entornos digitales, son el *design thinking* y el *lean startup* (Carvajal, 2015b; Edison, 2017; Maurya, 2012; Ries, 2011). Mientras que el primero alude directamente a la creatividad, y consiste en la comprensión de los problemas de los usuarios potenciales con el

objetivo de ofrecerles una solución satisfactoria, el segundo se centra en el testeo en el mercado de un mínimo producto viable que irá creciendo o pivotando²⁰ según la respuesta de los consumidores o clientes, ahorrando así en tiempo y dinero. Ambos métodos son compatibles e incluso complementarios, ya que el *design thinking* puede entenderse como una fase previa del *lean startup* (Hildenbrand y Meyer, 2012).

El *design thinking* se define como un método para idear soluciones innovadoras a problemas complejos, incorporando al proceso de manera deliberada las preocupaciones, los intereses y los valores de las personas y huyendo de las rutas de pensamiento establecidas (Brown, 2008; Geissdoerfer, Bocken y Hultink, 2016:1220). Cuando se practica esta metodología, se recorren cuatro estados mentales: el pensamiento divergente, para generar alternativas a la realidad conocida y aportar nuevas elecciones; el convergente, para discriminar las opciones y elegir las mejores; el analítico, para descomponer los problemas en pequeños ítems; y el sintético, para identificar los patrones de comportamiento (Brown, 2009; Carvajal, 2015b: 52).

Las principales características del *design thinking* son su enfoque centrado en las personas, una fuerte integración de la experimentación con artefactos, la colaboración en equipos multidisciplinares, la visión holista e integradora de problemas complejos y los seis pasos que componen el proceso (Geissdoerfer, Bocken y Hultink, 2016: 1220). La primera fase de esta metodología consiste en empatizar con los usuarios para entender qué inquietudes y necesidades les gustaría resolver. El segundo paso es el de la definición del problema, que tiene como objetivo sintetizar la información recogida anteriormente para aislar la cuestión que se pretende resolver.

El tercer paso es idear, mediante una tormenta de ideas abierta al grupo de trabajo multidisciplinar, un producto potencial que satisfaga las necesidades halladas. El cuarto paso es el diseño del prototipo. En este punto se debe tangibilizar la idea mediante esquemas visuales, así como evaluar si es posible ejecutarla. Para ello, se debe situar entre los límites de lo realizable, lo viable y lo deseable, de tal manera que resulte barato y rápido, ya que lo más probable es que haya que modificarlo en el corto plazo. El quinto paso consiste en el testeo del prototipo en forma de mínimo producto viable, y, por último, el sexto escalón es la

²⁰ Hace referencia a una corrección estructurada en el planteamiento de los productos, diseñada para probar una nueva hipótesis básica (Ries, 2011). Es decir, que se abandonan esfuerzos que se han revelado infructuosos y se enfoca el trabajo hacia nuevos objetivos, para los que se pueden aprovechar partes del viejo proyecto.

implementación del producto, fase que conecta con el método *lean startup*, como se muestra en la Figura 5 (Brown, 2009; Carvajal, 2015b: 52).

La metodología *lean startup* se asienta en cinco principios básicos. En primer lugar, que los emprendedores se encuentran en cualquier sitio, no necesariamente al frente de empresas. En segundo lugar, que el emprendimiento tiene que ver con la gestión de proyectos, y no solo con el lanzamiento de productos. En tercer lugar, se afirma que la metodología *lean* no se basa en diseñar bienes y servicios para hacer dinero, sino que su objetivo es construir modelos de negocio sostenibles a largo plazo, por lo que es necesario obtener constantemente un aprendizaje sobre el mercado validado por los propios usuarios. En cuarto lugar, se reafirma el carácter cíclico del proceso, que debe estar compuesto por el lanzamiento al mercado de prototipos, la medición de sus desempeños y el aprendizaje obtenido con ello. Por último, se reconoce la necesidad de medir la innovación que se consigue en cada iteración para determinar si el proyecto se acerca o no a sus objetivos (Edison, 2017; Ries, 2011).

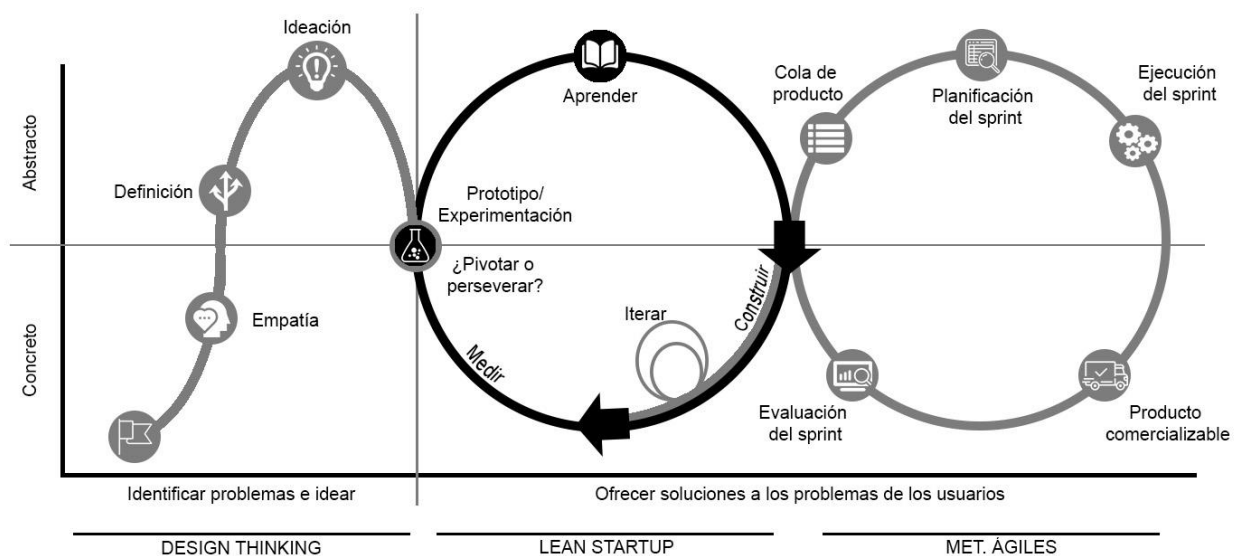


Figura 5. Relación entre design thinking, lean y metodologías ágiles. Fuente: Elaboración propia con datos de Blosch, Osmond, y Norton, 2016.

En resumen, este método consiste en la ideación de un modelo de negocio sostenible partiendo de una hipótesis que plantea que unos determinados usuarios tienen un problema concreto que se puede resolver mediante una solución específica. La idea se pone en marcha con la

introducción en el mercado de un mínimo producto viable, que sirve para evaluar la pertinencia de la hipótesis y la adecuación del producto a las necesidades de los usuarios, y pivotar si no se cumplen los objetivos establecidos (Carvajal, 2015: 53). La validación viene seguida por un proceso de escalamiento para que los prototipos vayan creciendo y cumpliendo en mayor grado sus objetivos (Volkman et al., 2010: 294).

Esta forma de proyectar las iniciativas facilita y abarata el emprendimiento. Cabe destacar, a este respecto, la utilización del *lean canvas* por parte de los profesionales que siguen esta metodología. Dicha herramienta, que es una simplificación del *business model canvas* diseñado por Osterwalder y Pigneur (2009), sirve para que los emprendedores puedan plasmar su idea de negocio de forma sencilla en un lienzo con nueve espacios: problema, solución, propuesta de valor, ventaja competitiva, segmento de clientes, métricas clave, canales, estructura de costes y flujo de ingresos (Maurya, 2012). De esta manera, se sustituyen los extensos planes de negocio tradicionales por unos recursos que son fáciles de diseñar y susceptibles de mutar si el contexto así lo requiere, algo especialmente relevante en mercados volátiles, como el mediático (Carvajal, 2015: 54). De esta manera, los emprendedores son capaces de testear los errores de su planteamiento sin tener que realizar grandes inversiones (Valero-Pastor y González-Alba, 2018: 561).

7.2. Metodologías ágiles para la organización del trabajo

Si la combinación de los métodos *design thinking* y *lean startup* permiten diseñar, mediante la medición y la iteración constante, un producto que solucione los problemas y satisfaga las necesidades de los usuarios, las metodologías ágiles son las responsables de transferir los principios de flexibilidad y usabilidad inmediata al trabajo cotidiano, a la construcción del producto en sí (Dingsøyr et al., 2012; Frishberg y Lambdin, 2016; Hildenbrand y Meyer, 2012; Navarro Cadavid, Fernández Martínez y Morales Vélez, 2013; Schwaber y Sutherland, 2017; Valero-Pastor, Carvajal y García-Avilés, 2019; Wang, Conboy y Cawley, 2012). Este tipo de flujos de trabajo tiene su origen a principios del siglo XXI en el campo de la ingeniería de *software* (Dingsøyr et al., 2012), una industria cambiante en la que las empresas necesitan reducir “el fracaso por subestimación de costos, tiempos y funcionalidades en los proyectos de desarrollo”, por lo que su principal diferencia con las metodologías tradicionales es que es adaptativa y no predictiva con respecto a los patrones de consumo y el entorno (Navarro Cadavid et al., 2013: 30).

Las metodologías ágiles han proliferado desde 2001, cuando se publicó el manifiesto ágil (Beck et al., 2001), elaborado por la *Agile Alliance*, un grupo de expertos estadounidenses que pretendían “esbozar los valores y principios que deberían permitir a los equipos desarrollar *software* rápidamente y respondiendo a los cambios que puedan surgir a lo largo del proyecto” (Canós, Letelier y Penadés, 2003: 2). En este documento se recogen cuatro máximas principales, que establecen las prioridades de estos sistemas y los diferencian de los tradicionales (Navarro Cadavid et al., 2013: 31). En primer lugar, los individuos y las interacciones prevalecen a los procesos y herramientas. Es más importante crear un buen equipo que empezar por el entorno y obligar a los profesionales a adaptarse a él. En segundo lugar, se considera más relevante que el *software* esté en funcionamiento lo antes posible que el hecho de recopilar una documentación extensiva. En tercer lugar, se prefiere colaborar con el cliente constantemente a lo largo del proceso para marcar el rumbo del proyecto, en lugar de limitarlo todo a una negociación contractual. Por último, la capacidad de respuesta ante los cambios repentinos es más importante que el seguimiento del plan preestablecido (Beck et al., 2001; Canós et al., 2003: 2; Letelier y Penadés, 2006: 3).

El citado manifiesto, además, establece 12 principios básicos que deben regir el desarrollo ágil de los productos. Los dos primeros tienen carácter general, y resumen gran parte del espíritu ágil (Letelier y Penadés, 2006: 4):

“Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de *software* con valor.

Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles (sic) aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente” (Beck et al., 2001).

Los principios que suceden a estos se enfocan más en el propio proceso de desarrollo (Canós et al., 2003: 3; Letelier y Penadés, 2006: 4):

“Entregamos *software* funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.

Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma habitual durante todo el proyecto.

Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.

El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.

El *software* operativo es la medida principal de progreso.

Los procesos Ágiles (sic) promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida” (Beck et al., 2001).

El último grupo de principios hace referencia a las características de los grupos de trabajo y las metas que estos deben perseguir (Canós et al., 2003: 3; Letelier y Penadés, 2006: 4):

“La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.

La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.

Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos autoorganizados.

A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia” (Beck et al., 2001).

Basándonos en estos principios y máximas, cabe definir las metodologías ágiles como marcos de trabajo prácticos, adaptativos, flexibles y centrados en las personas, que se ejecutan en equipos de trabajo en constante comunicación con el cliente, con el objetivo de entregarle constantemente partes del proyecto con valor añadido propio.

7.3. Ejemplos de metodologías ágiles para la organización del trabajo

7.3.1. Scrum

Uno de los métodos más populares en lo que respecta a los flujos de trabajo ágiles es el Scrum (Green, 2016; Maximini, 2015; Schwaber y Sutherland, 2017). La primera referencia en el contexto del desarrollo a esta metodología, cuyo nombre proviene del vocabulario del rugby²¹, data de 1986, cuando Nonaka y Takeuchi emplean el *rugby approach* para definir un nuevo enfoque en el desarrollo de productos, más flexible y adaptativo, a partir de la formación de equipos multidisciplinares que trabajen juntos desde el principio hasta el final del proceso (Navarro Cadavid et al., 2013: 31; Takeuchi y Nonaka, 1986). Sin embargo, el método fue

²¹ En español se traduce como melé.

completamente desarrollado y popularizado a partir de los trabajos de Schwaber y Sutherland en los años 90 (Schwaber y Sutherland, 2017).

El método *scrum* es definido como “un marco desde el que aproximarse a problemas complejos y adaptativos al mismo tiempo que, de manera productiva y creativa, se lanzan productos del más alto valor posible” (Schwaber y Sutherland, 2017: 3). Este modelo consiste en la formación de equipos de trabajo autogestionados y la definición de roles, eventos, artefactos y reglas, cada cual con un propósito específico que sirve a los objetivos generales (Navarro Cadavid et al., 2013: 33). Los principios fundamentales sobre los que se asienta son la transparencia, que garantiza que toda la información que pueda condicionar el desarrollo del trabajo esté disponible para todos los miembros del equipo; la inspección, que permite detectar fallos en el proceso; y la adaptación, mediante la cual se modifican diferentes aspectos del proceso y el producto para hacer frente a los cambios (Green, 2016; Maximini, 2015).

Scrum se centra en la división de la totalidad del trabajo que debe realizarse para la creación de un producto, conocido como *product backlog* o cola de producto, en pequeños conjuntos de tareas, el *sprint backlog* o cola de *sprint*, que deben completarse en cada ciclo iterativo, que puede durar entre una semana y un mes y es denominado *sprint* (López Menéndez de Jiménez, 2015: 8). El resultado de cada *sprint* debe ser un producto acabado y con el que el cliente pueda cubrir alguna necesidad. A este artefacto se le conoce como *incremental*, y corresponde a la suma del valor creado por todas las tareas del presente y los anteriores *sprints* (Schwaber y Sutherland, 2017: 16).

La metodología *scrum* se caracteriza por la abundancia de reuniones entre los miembros del equipo (Letelier y Penadés, 2006: 6). En concreto, se proponen cuatro eventos: la planificación del *sprint*, en la que se decide qué tareas de la cola del producto se van a realizar en la siguiente iteración, considerando qué valor se puede aportar al *increment* en ese periodo; el *daily scrum*, que es una reunión diaria de 15 minutos en la que el equipo analiza el trabajo realizado el día anterior, planifica el del día actual e intenta identificar potenciales impedimentos; el *sprint review* o evaluación del *sprint*, que se lleva a cabo al final de cada iteración para analizar, junto con los *stakeholders*, lo que ya se ha hecho y los posibles cambios que se pueden añadir a la cola del producto; y la retrospectiva del *sprint*, que sirve para que los equipos se analicen a sí mismos y detecten sus fortalezas y puntos débiles durante el pasado ciclo (Canós et al., 2003; Green, 2016; Letelier y Penadés, 2006; López Menéndez de Jiménez, 2015; Navarro Cadavid et al., 2013; Schwaber y Sutherland, 2017). El proceso puede apreciarse en la Figura 6.

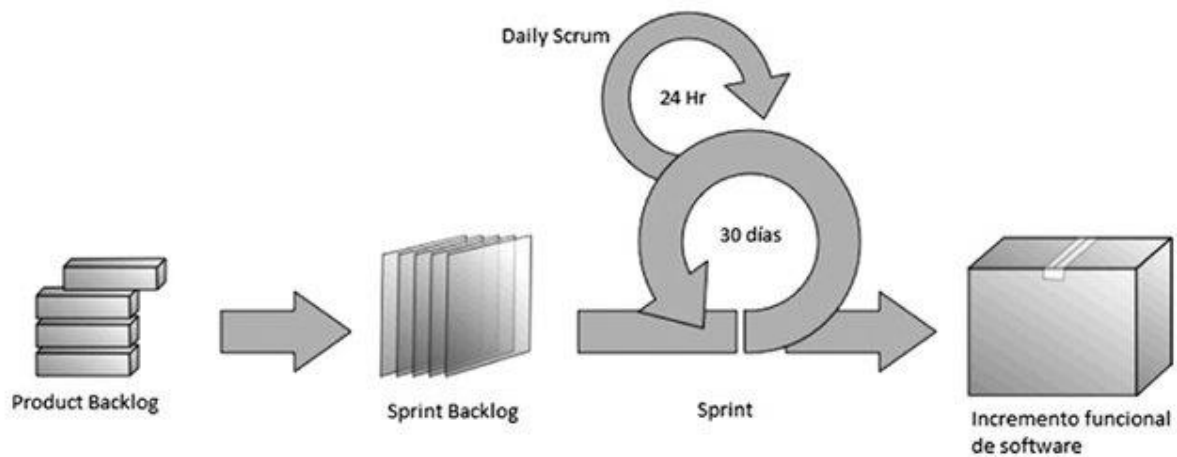


Figura 6. Proceso de producción de incrementos en Scrum. Fuente: Navarro Cadavid et al., 2013.

Los roles de los profesionales en torno al proceso de desarrollo también son definidos por la metodología *scrum*. En primer lugar, se reconoce la necesidad de disponer de un *Scrum master*, un cargo supervisor que vele por la correcta aplicación de los valores, normas y prácticas del modelo. En segundo lugar, cada equipo debe estar capitaneado por un jefe de producto que represente a los interesados²², cuya labor sea la de maximizar el valor del producto y coordinar el trabajo, estando entre sus competencias la gestión de la cola de producto. Por último, el equipo de desarrollo, que debe tener entre tres y nueve personas sin jerarquías entre ellas, tiene función de transformar lo que el cliente quiere, el *product backlog*, en iteraciones funcionales del producto (Navarro Cadavid et al., 2013: 33).

7.3.2. Programación XP o Extreme Programming

El método Extreme Programming es uno de los flujos de trabajo ágiles más populares y cuenta con un gran volumen de documentación en la literatura académica sobre el desarrollo de productos de *software* (Letelier y Penadés, 2006; Sampaio, Vasconcelos y Sampaio, 2004). Fue concebido por Kent Beck, uno de los firmantes del manifiesto ágil (2001), para equipos pequeños o medianos que trabajen en entornos cambiantes e inciertos (Beck, 1999; Beck y Andres, 2005). Los valores elementales de esta metodología son la comunicación, la simplicidad, la retroalimentación, el coraje y el respeto (Beck y Andres, 2004: 17-21), que,

²² Traducción del extendido término anglosajón *stakeholder*.

según algunos investigadores, “son de sentido común pero llevadas al extremo, de ahí proviene su nombre” (Canós et al., 2003: 4).

Basándose en estas máximas, se establecen una serie de principios fundamentales que deben regir el proceso. En la primera edición de su obra explicativa sobre este método, Beck (1999) propone cinco principios: la retroalimentación rápida, de apenas minutos u horas, que es crítica para que los programadores aprendan a diseñar, implementar y testear el sistema; la asunción de la simplicidad, que permite ahorrar recursos en la mayoría de los casos; el cambio incremental, consistente en resolver los problemas mediante la aplicación de pequeñas modificaciones en los procesos y productos; la apertura al cambio; y el trabajo de calidad. Además, añade una serie de principios menos nucleares al proceso, como la responsabilidad aceptada, la comunicación abierta y sincera, la baja inversión inicial y la medición honesta de resultados, entre otros. En la segunda edición de la obra (Beck y Andres, 2005) se amplía la lista con conceptos como la humanidad, el beneficio mutuo o la aceptación del error.

En cuanto a las prácticas, también se halla una diferenciación entre ambas versiones de la obra de Beck. Mientras que en la de 1999, las recomendaciones son de carácter más teórico, las de la edición de 2004 construyen sobre su aplicación a supuestos concretos. Las prácticas de Programación XP originales incluyen: *planning game*, cliente *in situ*, pruebas, programación en pareja, integración continua, entregas pequeñas, refactorización, diseño simple, metáfora, propiedad colectiva del código, estándares de programación y 40 horas semanales de trabajo (Beck, 1999).

En el *planning game*, el cliente expone y ordena por prioridad las funcionalidades, y establece las fechas que debe cumplir el proyecto, mediante las historias de usuario. Además, los desarrolladores evalúan el esfuerzo necesario para implementarlas. El cliente *in situ* es un concepto relacionado con esta práctica, pues se recomienda que el cliente sea una parte activa del proceso, llegando incluso a incorporarse a los equipos de trabajo. Las pruebas son la guía para el desarrollo de los productos. Por ello, son lo primero que se desarrollan teniendo en cuenta las historias de los usuarios y, a continuación, se desarrolla el producto que las satisfaga. La programación en parejas señala que el código debe ser escrito por pares, de manera que se comparte conocimiento, se producen más y mejores ideas, que luego se clasifican, y se desatascan los proyectos más fácilmente en situaciones de bloqueo (Beck, 1999; Letelier y Penadés, 2006; Sampaio, Vasconcelos y Sampaio, 2004). Estas cuatro prácticas se clasifican bajo la categoría conocida como “retroalimentación de escala fina”, que hace referencia a la

estrechez de las relaciones humanas en beneficio del producto (López Menéndez de Jiménez, 2015: 9; Rastogi, Manika, y Manjula, 2016: 20).

Con la etiqueta de “proceso continuo”, aparecen las entregas pequeñas, la integración continua y la refactorización (López Menéndez de Jiménez, 2015: 9; Rastogi, Manika, y Manjula, 2016: 20). Mientras que la primera se refiere a las iteraciones cortas tras las que se entrega al cliente un *software* terminado, la segunda consiste en integrar al producto constantemente las tareas que se van completando, y la tercera se centra en evolucionar la estructura del sistema sin afectar a su funcionamiento. Tras la implementación de las dos últimas, cabe llevar a cabo pruebas unitarias para comprobar que el *software* continúa con su correcto funcionamiento (Beck, 1999; Letelier y Penadés, 2006; Sampaio, Vasconcelos y Sampaio, 2004).

Las prácticas relacionadas con el “entendimiento compartido” son el diseño simple, la metáfora, la propiedad colectiva del código y los estándares de programación (López Menéndez de Jiménez, 2015: 9; Rastogi, Manika, y Manjula, 2016: 20). El diseño simple indica que los desarrolladores deben centrar su atención en responder a las historias de usuario planeadas para la presente iteración, y no fijarse en sus posibilidades de crecimiento a largo plazo. La metáfora permite a los clientes y los desarrolladores compartir un lenguaje y, con ello, una forma de entender los conceptos relacionados con el trabajo. La propiedad colectiva del código facilita que los desarrolladores puedan modificar el proyecto, siempre que esté en disposición de añadirle valor, siguiendo unos estándares preestablecidos desde el inicio del proceso (Beck, 1999; Letelier y Penadés, 2006; Sampaio, Vasconcelos y Sampaio, 2004).

Por último, la programación XP también se preocupa por el “bienestar del programador” (López Menéndez de Jiménez, 2015: 9; Rastogi, Manika, y Manjula, 2016: 20). Por ello, se recomienda que no se dediquen horas extra a la realización del proyecto, sino que, por medio de la reducción del trabajo a 40 horas semanales, se persiga el aumento de la productividad (Beck, 1999; Letelier y Penadés, 2006; Sampaio, Vasconcelos y Sampaio, 2004).

Como se ha mencionado anteriormente, en la versión de 2004, Beck añade recomendaciones más prácticas para la aplicación de la metodología, aunque no han gozado de tanta aceptación entre la comunidad académica, y son numerosos los autores que siguen empleando las originales (Navarro Cadavid et al., 2013: 35). Estas incluyen el diseño de un espacio físico abierto y con paneles visuales, el carácter multidisciplinar e identitario de los equipos, la construcción del *software* en 10 minutos y el diseño incremental de los productos. Además,

destaca la planificación en ciclos semanales y trimestrales. Se recomienda mantener una reunión al principio de cada semana para revisar los progresos de la anterior, escuchar al cliente, decidir qué tiene prioridad y dividir las historias de usuario en tareas. La reunión trimestral, por su parte, tiene el objetivo de identificar “cuellos de botella”, iniciar reparaciones del proceso, planificar los objetivos a seguir, elegir historias de usuario con prioridad para ser completadas en el periodo y centrarse en la “imagen global” del sistema (Beck y Andres, 2004).

El ciclo de vida del *Extreme Programming* consta de cinco etapas: la exploración, la planificación, las iteraciones, la producción para el lanzamiento²³ y el mantenimiento. En la fase de exploración se evalúan cuántas historias de usuario deben formar parte de la primera entrega, teniendo en cuenta la funcionalidad del producto y el esfuerzo requerido; en la de planificación, el cliente y los programadores definen las historias de usuario que se van a implementar y sus fechas; en las iteraciones, se implementan y prueban las diferentes historias de usuario completadas; en la producción para el lanzamiento, se afina el funcionamiento del programa y se despliega; y en mantenimiento se continúan realizando mejoras (Navarro Cadavid et al., 2013: 35). Canós et al. (2003: 5) simplifican todavía más este proceso:

- “1. El cliente define el valor de negocio a implementar.
2. El programador estima el esfuerzo necesario para su implementación.
3. El cliente selecciona qué construir, de acuerdo con sus prioridades y las restricciones de tiempo.
4. El programador construye ese valor de negocio.
5. Vuelve al paso 1”.

Los principales roles relacionados con esta metodología son el del cliente, el desarrollador, el *tracker*²⁴ y el *coach*²⁵. El cliente debe formar parte activa del proceso, y es el encargado de definir las funcionalidades que debe tener el producto, las prioridades de los criterios de aceptación para considerar el proyecto exitoso y el presupuesto disponible. El desarrollador forma parte del equipo y se encarga de ejecutar las tareas que salen de las historias de usuario. El *tracker* es una figura prescindible en ciertos casos. Se trata de un desarrollador que, además de cumplir sus funciones básicas, se encarga de revisar las métricas del proyecto para intentar

²³ Traducción propia del anglicismo *productionizing*, empleado en la literatura científica.

²⁴ Término anglosajón que se puede traducir como “rastreador”.

²⁵ Término anglosajón que se puede traducir como “entrenador”.

optimizarlas. Por último, el *coach* suele ser un consultor externo que ayuda a las empresas a implementar la metodología de trabajo *Extreme Programming*, y cuyo principal valor reside en que tiene experiencia acumulada en otras empresas.

7.3.3. Crystal

El grupo de metodologías Crystal se caracteriza por su orientación a las personas que componen el equipo en lugar de a los procesos, y en la reducción al máximo de los artefactos necesarios para llevarlos a cabo (Canós et al., 2003: 7; Navarro Cadavid et al., 2013: 36; Rastogi et al., 2016: 20). En este tipo de métodos, ideados por Alistair Cockburn, otro de los firmantes del manifiesto ágil, se considera el desarrollo de *software* como un juego cooperativo de invención y comunicación, limitado por los recursos que se deben emplear (Cockburn, 2001: 166). Su meta principal es entregar *software* útil, que funcione, y su objetivo secundario es preparar el siguiente juego; es decir, desarrollar nuevas funcionalidades del producto creado u otros productos relacionados (Cockburn, 2001: 27; Navarro Cadavid et al., 2013: 36).

Los principios de esta metodología indican, en primer lugar, que los equipos pueden reducir el trabajo intermedio, ya que esto permite que se generen productos más frecuentemente y se utilicen mejores canales de comunicación. En segundo lugar, que como cada proyecto es diferente y evoluciona a lo largo del tiempo, las convenciones que el equipo adopta también tienen que mutar. En tercer lugar, que los cuellos de botella que se producen en el sistema determinan el uso del trabajo repetido. Por último, se señala que el refinamiento se hace sobre la marcha (Cockburn, 2001: 167; Navarro Cadavid et al., 2013: 36).

Las dos reglas principales que rigen los proyectos acogidos a las metodologías Crystal dictan que los proyectos deben emplear el desarrollo incremental, siendo estos ciclos de menos de cuatro meses, y que el equipo debe mantener reuniones o talleres antes y después de cada incremento para afinar la metodología (Cockburn, 2001: 167; Navarro Cadavid et al., 2013: 36).

“El equipo de desarrollo es un factor clave, por lo que se deben invertir esfuerzos en mejorar sus habilidades y destrezas, así como tener políticas de trabajo en equipo definidas. Estas políticas dependerán del tamaño del equipo, estableciéndose una clasificación por colores, por ejemplo Crystal Clear (3 a 8 miembros) y Crystal Orange (25 a 50 miembros)” (Canós et al., 2003: 7).

7.3.4. Kanban

La metodología Kanban fue introducida por Toyota para controlar el avance de los procesos de trabajo en el contexto de las líneas de producción. Su nombre es un vocablo japonés que se traduce como “tarjetas visuales” o “señales visuales”, y su principal utilidad es la de controlar los inventarios y reducir los tiempos de producción. De ahí que se relacione con el concepto de producción *JIT* (justo a tiempo) (Anderson, 2010; Gamboa Manzaba, 2014; Ortiz, 2015). A pesar de sus primeras aplicaciones a los procesos productivos de carácter mecánicos, actualmente también se emplea para la gestión de proyectos de *software* (Anderson, 2010).

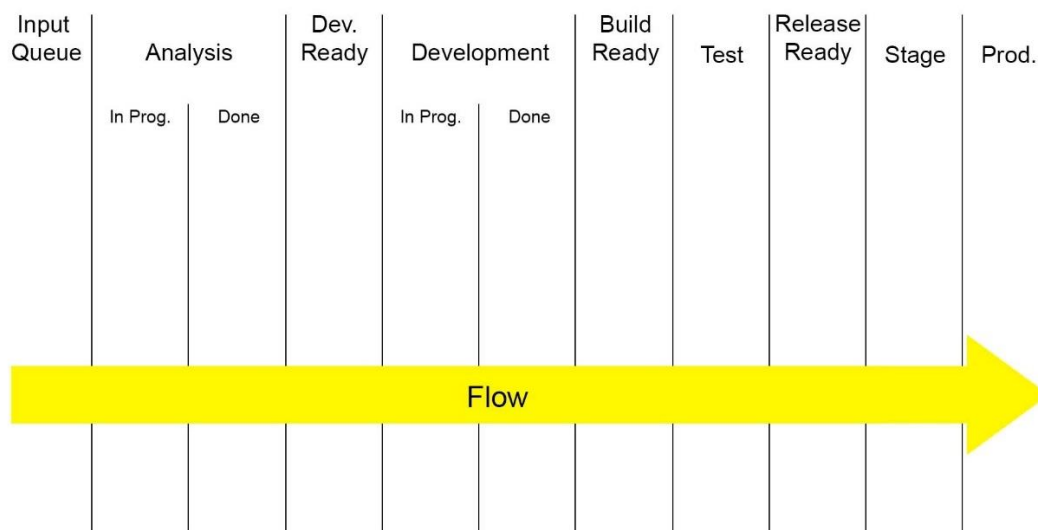


Figura 7. Ejemplo de tablero Kanban. Fuente: Elaboración propia, recreado de Anderson, 2010.

Para Ordysinski (2013), esta técnica tiene como principales funcionalidades la visualización del flujo de trabajo a través de señales visuales, la determinación del límite de trabajo en curso en cada periodo y la medición del tiempo que se tarda en completar cada tarea. En cuanto a la visualización de trabajo, Kanban divide las tareas en partes, que se escriben en una nota adhesiva, que incluye información como la fecha de entrega de la actividad, la fecha de inicio o la descripción. Estas notas se van pegando en tableros que tienen tantas columnas como estados o ciclos por los que pueden pasar las tareas. De este modo, todos los miembros del equipo pueden tener claro qué trabajo se está realizando, quién lo realiza y cuáles son las

prioridades en cada momento (Gamboa Manzaba, 2014: 9). En la Figura 7 se puede apreciar un ejemplo de tablero Kanban aportado por Anderson (2010).

En lo referente a la determinación del límite del trabajo, Kanban establece que el número de tareas en curso debe acotarse previamente y permanecer inmutable a lo largo del proceso. Para poder agregar una nueva tarea al flujo, es necesario que otra se haya concluido. En cuanto a las métricas de las tareas, se establecen dos dimensiones: por un lado, el *lead time*, que cuenta el tiempo desde que se realiza una petición hasta que la tarea se entrega; y, por otro lado, el *cycle time*, que mide el lapso transcurrido entre el inicio de la realización de la tarea y su entrega (Anderson, 2010; Gamboa Manzaba, 2014; Ordysínski, 2013). Además, la ausencia de roles preestablecidos es otra característica del Kanban (Gamboa Manzaba, 2014: 9).

7.3.5. Scrumban

Para denominar la combinación de esta metodología con el método Scrum, algunos autores han acuñado el término Scrumban, introducido por Ladas (2009). Este tipo de técnicas combinan los principios de organización ágil del trabajo planteados por Scrum con los procesos de Kanban (Gamboa Manzaba, 2014: 10). En primer lugar, la visualización del flujo de trabajo propia de Kanban también se aplica a Scrumban. Empleando una metodología Scrum básica, los equipos trabajan en las tareas de la cola o *backlog* y, tras cada iteración, las mueven a la etapa de completadas. Sin embargo, mediante los tableros de Kanban, se puede visualizar el flujo de trabajo dentro y fuera de cada sprint y, con ello, identificar los cuellos de botella, los recursos asignados a cada tarea y las prioridades establecidas (Ahmad Khan, 2014; Gamboa Manzaba, 2014; Ladas, 2009).

En Scrumban, además, las tareas son “empujadas hacia arriba” cuando es necesario, a diferencia del Scrum tradicional, en el que todas las tareas que van a ser realizadas en cada iteración deben ser previamente designadas para pasar del *product backlog* al *sprint backlog*. Es decir, que la cola de tareas en Scrumban puede ser actualizada tantas veces como sea necesario a lo largo de una misma iteración (Ahmad Khan, 2014: 33). Según Ladas (2009) sería aconsejable crear una cola intermedia entre la cola de producto y la de tareas a realizar. En ella se incluirían historias que quedan pendientes en la reserva, pero que cuentan con una alta prioridad, por lo que convendría rescatarlas si se produce una vacante en el

Otras características destacables de Scrumban son la limitación de las tareas llevadas a cabo en cada *sprint*, con el objetivo de que, si algunos trabajadores o equipos acaban sus actividades designadas antes de lo previsto, no comiencen otras, sino que ayuden al resto de equipos a resolver los cuellos de botella que puedan surgir; la existencia de reglas explícitas que ayuden a los equipos a autorregularse; la existencia de reuniones de planificación más cortas para actualizar constantemente la cola del producto; o la utilización de estimaciones de esfuerzo para cada tarea (Ahmad Kahan 2014: 33-37; Gamboa Manzaba, 2014: 11). La Tabla 7 muestra las diferencias y similitudes entre Scrum, Kanban y Scrumban.

Tabla 7

Comparación entre los métodos Scrum, Kanban y Scrumban

Variables	Scrum	Kanban	Scrumban
Visualización	Parcial	Total	Total
Backlogs	Sprint Backlog, Product Backlog	Backlog con límites	Backlog con límites
Límite del trabajo en proceso	No limitado	Limitado	Limitado
Cambios	Debe esperar hasta el siguiente sprint	Según sea necesario	Según sea necesario
Roles	Sí	No	Sí
Estimaciones	Sí	No	Sí
Iteraciones	Sí	No	No
ScrumBoard	Reinicio después de cada sprint	Tablero persistente	Depende de las decisiones de cada iteración

Fuente: Ahmad Khan, 2014 y Gamboa Manzaba, 2014.

7.4. Herramientas tecnológicas para la optimización de los flujos de trabajo

La forma concreta de aplicación de las metodologías ágiles depende de las características específicas de las empresas que las pretenden implementar (Beck y Andres, 2004; Wang et al., 2012). Uno de los factores que afectan a la puesta en marcha de nuevos flujos de trabajo — además de la estrategia empresarial, las cualidades de los profesionales y las peculiaridades del entorno— es la tecnología de que dispone la organización para gestionar los procesos de producción y de comunicación entre los trabajadores (Ozierańska et al., 2016):

“Technological issues. An organization’s existing technology can impact the efforts to migrate to agile methodologies. Companies that rely solely on mainframe technologies may find it difficult to assimilate agile methods compared to those that use OO development techniques. Tools play a critical role in successful implementation of a software development methodology” (Nerur, Mahapatra y Mangalaraj, 2005: 77).

7.4.1. Sistema de gestión de contenidos (CMS)

El *Content Management System* (CMS) o sistema de gestión de contenidos es una tecnología diseñada para cubrir el ciclo completo de las páginas web, desde proveer herramientas simples para crear contenido hasta publicarlo y archivarlo. Además, proporciona la posibilidad de gestionar la estructura del sitio, la apariencia de las páginas publicadas y la experiencia de navegación ofrecida a los usuarios, entre otras funciones (Robertson, 2003). En cuanto a las utilidades para la organización de las actividades de las compañías, el CMS permite “sostener un cierto flujo de trabajo en entornos de publicación en línea, que permite a sus operadores desarrollar más eficientemente sus rutinas y tareas de publicación” (Dabney et al., 2003: 3).

“Editorial workflow is a very important concept for understanding the operation of a content management system. The usefulness of the content management system in, for instance, a news organization is only as good as its seamlessness with the editorial workflow” (Dabney et al., 2003: 2).

Por ejemplo, en la primera década del siglo XXI, cuando los procesos de convergencia mediática se erigían como una de las máximas preocupaciones de la literatura académica sobre empresa periodística, Verweij (2009: 81) identificaba como condición para el éxito de estas uniones entre organizaciones la implementación de flujos de trabajo adecuados asentados en sistemas de gestión de contenidos comunes. En la misma línea, Deuze (2008c: 10) considera que la utilización en toda la organización de un mismo CMS — al que define como “un *software* que permita la creación y transferencia automática de texto, imagen, vídeo y audio”—

garantiza la coordinación entre los flujos de trabajo de los diferentes departamentos de los medios convergentes o convergidos, lo cual permite una coherencia intrainstitucional.

Rodríguez Pallarés y Pérez Serrano (2018: 45) perciben el sistema de gestión de contenidos como una herramienta imprescindible para la creación de conocimiento conjunto en las empresas de comunicación. Para ello, deben darse dos condiciones: la digitalización y la transversalidad. La primera garantiza el control, la organización y la custodia de los contenidos, por un lado, y la simplificación de la reutilización y la rentabilización de contenidos, por otro lado. La segunda permite concebir la organización como “un sistema conjunto formado por subsistemas interrelacionados entre sí”, lo cual facilita la interacción entre las áreas y la accesibilidad a contenidos diagonales (de otros subsistemas). Para ello, es importante utilizar de forma óptima los metadatos y los permisos de acceso a los contenidos.

En definitiva, el CMS actúa como un repositorio central que permite controlar las diferentes versiones de una página y saber cuándo, cómo y por obra de quién se han producido los cambios; asegurarse de que cada usuario solo pueda modificar la sección de la que es responsable; e integrar el sistema con otras fuentes de información y funcionalidades informáticas (Robertson, 2003). De esta manera, los flujos de trabajo mejoran, al permitir que más usuarios trabajen a la vez, de forma fluida y colaborativa, con controles de calidad y empleando un conocimiento compartido, creado y almacenado en la propia empresa (Bose, 2003: 69; Dabney et al., 2003:3; Robertson, 2003).

7.4.2. Aplicaciones de seguimiento de proyectos: Trello, Asana, JIRA y Slack

Además del CMS, existen una serie de aplicaciones informáticas para la gestión eficaz de proyectos que pueden emplearse en empresas que han decidido implementar metodologías ágiles. Entre ellas, destacan Trello, Asana, Jira y Slack (Ahmad Khan, 2014: 32; Frostl y Braun, 2013: 356; Gould, 2018; Green, 2016: 91).

Trello es una aplicación web que permite crear un tablero por cada proyecto. En ellos, los usuarios introducen listas o grupos de tareas que, posteriormente, dividen en subgrupos llamados tarjetas. Estas tarjetas, que se pueden arrastrar de una lista a otra, incluyen información como la descripción de las tareas, listas de pasos a seguir para completarlas, comentarios posteriores, documentos adjuntos, las iniciales de los miembros del equipo a los

cuales se les ha asignado y la fecha de entrega, que se puede sincronizar con los calendarios de Outlook o Gmail de los trabajadores. Como Trello es una herramienta visual, las tarjetas se pueden clasificar por etiquetas de color o categorías como “completado” o “en espera”. Además de otras funcionalidades, Trello da al usuario la posibilidad de que la aplicación lo avise cuando una tarjeta está inactiva por mucho tiempo (Johnson, 2017).

Gould (2018: 2), que califica a Trello como un sistema basado en el método Kanban (Hurst y Sripongworakul, 2016), identifica como su principal ventaja que “permite una mejor visualización de los flujos de trabajo que una hoja de cálculo o una lista de tareas pendientes impresa”. Además, destaca que se puede utilizar para trabajar solo o con equipos, que pueden ser duraderos o puntuales, y que, si está bien construido, automatiza las tareas cotidianas básicas, lo que libera recursos para actividades más relevantes. Como desventaja de esta aplicación, Gould (2018: 3) señala a la posibilidad de que el usuario inexperto se sienta abrumado ante su complejo sistema de etiquetas y alertas.

Asana es una aplicación similar a Trello que también emplea el método Kanban (Hurst y Sripongworakul, 2016), y que compite con ella en el mercado al presentar funcionalidades equiparables (Pranam, 2018). En España, medios como WeblogsSL emplean esta tecnología para coordinar equipos y tareas en remoto, al contar con más trabajadores y colaboradores fuera de la redacción que dentro de ella. Asana también incluye tableros para la medición del progreso de proyectos, en el que se indican las tareas completadas y pendientes (Hurst y Sripongworakul, 2016). La principal diferencia entre ambas aplicaciones, de acuerdo con Gould (2018: 3), la constituyen las oportunidades de colaboración:

“Asana presenta más oportunidades de colaborar con otros miembros del equipo dentro de la propia herramienta, mientras que Trello ofrece más integración con otras herramientas. Cada organización debe examinar sus propias necesidades para determinar cuál herramienta para la gestión de los flujos de trabajo le va a ser más útil a largo plazo”.

Por su parte, JIRA es una herramienta de gestión de trabajo en equipo más orientada a la creación de *software*. Se creó “para ayudar a los desarrolladores a trabajar en equipo para colaborar y gestionar un proceso de creación de *software*, incluyendo desde la creación de nuevas tareas a la reparación de errores y la documentación”, pero las versiones posteriores le han añadido funcionalidades como “la incorporación de soporte para metodologías ágiles, informes y análisis, evaluación de los proyectos, etc.” (Juzko y Tjakradiwiria, 2011: 20). JIRA

es una aplicación compleja, pues “su estructura es contraintuitiva, ya que es fácil perder la visión general y los nodos de navegación diferentes tienen nombres similares”. Además, incluye la opción de instalarle *plugins* que aumenten sus posibilidades (Frostl y Braun, 2013: 356). La herramienta Planner, de Microsoft, es de corte similar y permite también la integración con los productos de la suite de la compañía (Gould, 2018).

Slack, por último, tiene un carácter más comunicativo. Constituye a la vez un espacio de trabajo digital basado en la nube y un sistema de gestión de la comunicación en grupos pequeños y medianos, y su principal objetivo es el de aumentar la productividad y mejorar la eficiencia de los equipos. Un espacio de trabajo comprende diferentes canales, que son conversaciones dedicadas a un grupo, tema o proyecto específico, y puede adoptar diferentes formas, dependiendo de las necesidades percibidas por los líderes de los equipos. Estos también pueden controlar el acceso de los diferentes miembros a canales concretos, y los usuarios pueden abandonar o archivar los canales cuando lo consideren oportuno, de manera que cada usuario ahorra tiempo prestando solo atención a las conversaciones que le conciernen (Johnson, 2018). En España, medios digitales como Verne, que actualmente es un vertical dentro de elpais.com, Maldita y eldiario.es emplean esta herramienta para dinamizar sus flujos de trabajo:

“El subdirector de eldiario.es subraya que la tecnología se integra en el flujo de información en la redacción, mediante herramientas como Telegram, que facilitan la toma de decisiones, y Slack, que flexibiliza el trabajo en equipo y evita la sobrecarga de reuniones” (García-Avilés, Carvajal y Arias Robles, 2018: 378).

En definitiva, este tipo de aplicaciones facilitan la comunicación eficaz entre los trabajadores, contribuyen a articular los flujos de trabajo en la empresa, y permiten evaluar la productividad de los empleados y los equipos. Por ello, se considera que tienen una influencia notable sobre elementos como la cultura corporativa y la transferencia de conocimientos, que serán estudiados en el próximo capítulo junto con los conceptos liderazgo y creatividad organizacional. Se trata de cuatro factores que inciden en la construcción de la innovación en la empresa pero, al contrario que los explorados en la presente sección, no dependen directamente de las decisiones de los responsables de la compañía, sino que emanan de las dinámicas sociales interpersonales posteriores, lo que los hace más imprevisibles.

CAPÍTULO IV

FACTORES HUMANOS QUE

AFECTAN A LA

INNOVACIÓN EN LOS

MEDIOS DE

COMUNICACIÓN

8. Liderazgo en la empresa periodística

Tradicionalmente, la figura de los líderes de las grandes organizaciones mediáticas ha recibido mucha atención de los reguladores, legisladores y de la propia prensa, debido al potencial de los medios para influir en la opinión pública y en las decisiones políticas y comerciales (Küng, 2017: 175). Es el caso de los magnates de la industria surgidos a lo largo del siglo XX, como Northcliffe, Aitken, Beaverbrook, Hearst, Rothermere, o los más recientes Murdoch y Berlusconi, entre otros (Tunstall y Palmer, 1991: 115), pero también de los contemporáneos Jeff Bezos, Steve Jobs, Bill Gates o Mark Zuckerberg (Lunenborg, 2012), cuya actividad ha provocado intensos debates éticos en la literatura académica y profesional reciente por su creciente influencia sobre la sociedad (Light y McGrath, 2010).

A pesar de que este interés por las implicaciones sociales y políticas del estilo ejecutivo de las organizaciones mediáticas es innegable, desde el prisma de la gestión de medios, la del liderazgo es una de las áreas de más descuidadas en cuanto a investigación y desarrollo teórico, según Mierzejewska y Hollifield (2006). Esto no significa que el concepto no se considere importante en este campo, ya que una gran cantidad de lo escrito refleja “asunciones” o “teorías subyacentes” relacionadas con él, sino que “los investigadores que se dedican a la empresa informativa han producido muy pocos estudios sistemáticos sobre el comportamiento y los efectos del liderazgo” que se basen en datos primarios y que hayan sido publicados en revistas especializadas (Mierzejewska y Hollifield, 2006: 52). Las investigaciones que se han publicado bajo estas características se han centrado, mayoritariamente, en analizar el liderazgo como un agente de cambio en las redacciones y los periodistas (Killebrew, 2003; Küng, 2015, 2017; Pavlik, 2013a; Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2003), una perspectiva conceptual que debe extenderse en el futuro dada la prevalencia del cambio en el ecosistema mediático contemporáneo (Mierzejewska y Hollifield, 2006: 54).

8.1. Concepto y definición de liderazgo

El liderazgo es un concepto complicado de abarcar por sus múltiples connotaciones y sentidos, y para el que la academia no ha sido capaz de encontrar una definición consensuada. Según Yukl (2013: 2), esto se debe a que el término ha sido adoptado del vocabulario común e incorporado al vocabulario técnico de las diferentes disciplinas científicas sin una redefinición precisa, lo que acarrea ambigüedades y confusiones con otros términos vagamente delimitados

como poder, dirección, administración o supervisión. A este respecto, Stogdill (1974) afirma que “hay casi tantas definiciones de liderazgo como personas han intentado definirlo”.

Uno de los grandes desencuentros existentes entre todas las definiciones propuestas por los investigadores se percibe en la naturaleza del concepto. Mientras que para algunos el liderazgo está formado por una serie de habilidades y cualidades personales de ciertos individuos (Jago, 1982; Schein, 2004), para otros constituye un proceso por el cual un grupo de personas se ve influido para perseguir unos objetivos comunes (Jago, 1982; Kotter, 1996; Küng, 2017c; Yukl, 2013). Así, por ejemplo, mientras que House et al. (1997: 17-18) definen el liderazgo como “la habilidad de un individuo para influir, motivar y posibilitar que otros contribuyan a favor de la efectividad y el éxito de las organizaciones de las que son miembros”, Rauch y Behling (1984: 46) lo entienden como “el proceso de influir sobre las actividades de un grupo organizado hacia la consecución de metas”.

En este sentido, Jago (1982: 315) ofrece una definición integradora que repasa en la doble naturaleza del liderazgo: por un lado, reconoce su carácter procesual, mientras que, por el otro, subraya la dimensión personal del líder:

“Leadership is both a process and a property. The process of leadership is the use of noncoercive influence to direct and coordinate the activities of the members of an organized group toward the accomplishment of group objectives. As a property, leadership is the set of qualities or characteristics attributed to those who are perceived to successfully employ such influence” (Jago, 1982: 315).

En línea con esta definición, el autor asegura que el liderazgo no incluye el uso de la fuerza, la coerción y la dominación, y que no implica necesariamente el uso de títulos como el de director, supervisor o superior. Se establece así la diferencia entre los procesos de liderazgo y los procesos motivacionales, en los que sí está relacionada la administración de premios y castigos dentro de algún tipo de estructura de autoridad formal (Jago, 1982: 316). Aunque la mayoría de los autores comulgan con esta diferenciación entre liderazgo y dirección²⁶, tampoco existe un consenso en este sentido, ya que algunos los emplean como términos intercambiables (Conger, 1991), asumiendo que el hecho de poseer autoridad formal automáticamente confiere al individuo cierto nivel de liderazgo (Küng, 2017: 176).

²⁶ Término propuesto como traducción del inglés *management*.

Otra definición del concepto que ahonda en las diferencias entre la dirección y el liderazgo es la de Kotter (1996). El autor afirma que la dirección de las organizaciones está compuesta por una serie de procesos que pueden mantener sistemas complejos de personas y tecnologías funcionando correctamente, como la planificación, la presupuestación, la organización, la dotación de personal, el control y la solución de problemas. Por el contrario, el liderazgo comprende los procesos que crean a las organizaciones por primera vez, o que las adaptan a circunstancias de cambios significativos, definiendo cuál debe ser su futuro, alineando a los individuos con esa visión e inspirándolos a conseguir que esa idea se lleve a cabo a pesar de los obstáculos que puedan surgir (Kotter, 1996: 25).

Desde el mismo prisma, el entonces presidente de la American Management Association George B. Weathersby (1999: 5) afirmaba que “la dirección es la asignación de recursos escasos para la consecución de unos objetivos, el establecimiento de prioridades, el diseño del trabajo y la consecución de resultados. Más importante, tiene que ver con el control”, mientras que el liderazgo se centra “en la creación de una visión común”, motivando a los individuos para que contribuyan a generarla y “animándolos a alinear sus intereses propios con los de la empresa”.

Por último, otro punto de desencuentro de la literatura académica con respecto al liderazgo se relaciona con el contexto organizacional en el que se produce. Algunas perspectivas investigadoras adoptan la asunción implícita de que las características que constituyen un liderazgo efectivo no dependen de las contingencias de la situación en la que se desarrolla, mientras que otras adoptan el componente situacional como uno de los factores más influyentes en el desempeño del liderazgo (Jago, 1982).

Tabla 8

Ejes de desencuentro de las perspectivas sobre el liderazgo en la literatura académica

Naturaleza	Carácter	Contexto
Personal	Autoridad formal	Universal
Procesual	No necesaria autoridad formal	Contingente

Elaboración propia

8.2. Perspectivas del estudio del liderazgo

Aunque en la investigación sobre la gestión de medios el estudio del liderazgo ha emergido sobre todo en las últimas décadas en relación al cambio que provoca en las organizaciones (Küng, 2017: 175; Pavlik, 2013a; Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2003), y su definición conceptual no ha encontrado un consenso (Stogdill, 1974), la noción sí reúne una larga tradición investigadora en otros ámbitos y sectores (Mierzejewska y Hollifield, 2006: 52-54).

A principios del siglo XX, incluso antes de la Primera Guerra Mundial, se publicaron los principios de la dirección científica de Taylor, ya comentados en epígrafes anteriores. Se puede considerar esta obra como la pionera en la investigación sobre el liderazgo, aunque en ella todavía no se diferencia entre esta noción y la de dirección de las organizaciones. El objetivo de la dirección científica es la maximización de la eficiencia de los procesos de trabajo, lo que requiere motivar a los trabajadores a través de recompensas económicas (Taylor, 1911: 34).

Más tarde, alrededor de la década de 1940, los estudios sobre esta materia cambiaron su enfoque principal, que hasta entonces se había centrado en los resultados del liderazgo, para analizar en profundidad las figuras de los líderes en sí mismos (Küng, 2017: 176; Mierzejewska y Hollifield, 2006: 53). Estas perspectivas, recogidas bajo la categoría de “enfoque de los rasgos” y englobadas dentro de las “teorías del gran hombre”, asumen que ciertas características estables de las personas, que suelen ser innatas antes que aprendidas, son las que diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son (Castro Solano et al., 2007: 20; Pariente Fragoso, 2009: 156),

Los estudios propios de esta corriente se centran en la identificación y la cuantificación de los rasgos inherentes a los líderes —que van desde lo físico, con atributos como la altura y el peso, hasta aspectos de la personalidad, el temperamento la motivación, las necesidades y los valores (Jago, 1982: 318; Küng, 2017: 177)—, así como la relación entre estas características y ciertos criterios de efectividad del liderazgo. Para ello, estos autores suelen tomar como referencia casos notables, como los de Napoleón, Hitler, Lincoln y Kennedy, así como otros de menos relevancia social pero con aportaciones destacadas en sus ámbitos (Jago, 1982: 318).

A pesar que se llevaron a cabo múltiples tentativas, no se ha consensuado una lista que reuniera los rasgos que conforman un liderazgo efectivo (Küng, 2017: 177). En este sentido, Stogdill desarrolló una revisión crítica de 124 artículos para extraer los rasgos ideales del líder y las conclusiones principales comunes a un grupo significativo de ellos. Los resultados arrojaron

una serie de categorías en las que pueden clasificarse estas cualidades: en primer lugar, la capacidad, donde se incluyen, entre otros, la inteligencia, la originalidad, el juicio y la atención; en segundo lugar, el desempeño, donde se engloban conceptos como el éxito académico y deportivo; en tercer lugar, la responsabilidad, con rasgos como la autoconfianza, la persistencia, la agresividad y la iniciativa; en cuarto lugar, la participación, que cuenta con características como la capacidad de cooperación, el humor y la sociabilidad; y, por último, el estatus socioeconómico (Stogdill, 1948: 64).

Ahora bien, las teorías de los rasgos originales consideraban que estos atributos tenían carácter universal, ya que determinaban de forma exclusiva la existencia o no de liderazgo (Castro Solano et al., 2007) y, por lo tanto, solo había una manera de liderar, que dependía de una serie de predisposiciones inmutables (Küng, 2017: 178). Sin embargo, en la mencionada revisión se reconoce que “las cualidades, características y habilidades requeridas en un líder son determinadas en gran medida por la situación en la que desarrolla su actividad” (Stogdill, 1948: 63), de manera que el autor comulga con los críticos de estas teorías que reconocen las contingencias situacionales del liderazgo (Mierzejewska y Hollifield, 2006: 53). Para ilustrar la relevancia del contexto para el liderazgo, Jago (1982: 318) hace referencia a un estudio realizado por Schrag (1954), que afirma que los líderes informales en las prisiones tienden a ser neuróticos, psicopáticos y homosexuales, atributos que, ciertamente, no pueden extenderse a los líderes en el contexto global, ni siquiera a todas las prisiones.

Fruto de estas limitaciones, el interés por los rasgos personales fue dejando paso, en las décadas de los 50 y los 60, a una corriente de investigación que primaba el estudio del comportamiento de los líderes, iniciada en la Universidad de Ohio años antes (Pariente Frago, 2009: 160). Estas teorías describen lo que los líderes hacen y lo que deberían hacer para alcanzar una mayor efectividad en diferentes situaciones, centrándose en los estilos y los patrones de liderazgo (Jago, 1982: 319; Mierzejewska y Hollifield, 2006: 53; Wright y Taylor, 1985: 15). La mayoría de estas investigaciones sitúan los estilos en un continuo —o en una dicotomía, si el estudio es más categórico (Jago, 1982: 319)— en cuyos extremos se encuentran los estilos democrático y autocrático (Gastil, 1994), donde el primero representa la toma de decisiones participativa y la igualdad de poderes, mientras que el segundo se caracteriza por la centralización en todos los procesos. Sin embargo, algunos autores también reconocen la existencia de una tercera categoría, el estilo *laissez-faire*, definido por la baja o nula participación del líder en los procesos, a pesar de que es el responsable de los resultados (R. White y Lippitt, 1960).

Frente a esta perspectiva, algunos autores argumentan que, si bien es útil determinar cuál es el mejor estilo para liderar en diferentes contextos, las teorías suelen pasar por alto la habilidad de los líderes a la hora de ejecutar los diferentes modelos (Wright y Taylor, 1985: 15). Este enfoque, conocido como “aproximación de las habilidades”²⁷, difiere del de los rasgos en que las capacidades o destrezas pueden ser aprendidas mediante la experiencia, por lo que el liderazgo no solo está al alcance de unos pocos elegidos (Küng, 2017: 178), así como en el reconocimiento de la dimensión contextual del liderazgo (Northouse, 2007: 40).

Uno de los autores pioneros y más destacados de esta corriente es Katz, quien elaboró un modelo que identifica tres categorías principales en las que se pueden clasificar las habilidades para el liderazgo. La primera de ellas es la de las destrezas técnicas, que implican “el entendimiento de, y la excelencia en, un tipo específico de actividad, particularmente las que incluyen métodos, procesos, procedimientos o técnicas”. Estas competencias incluyen el conocimiento especializado, las habilidades analíticas relacionadas con ese campo y la capacidad de manejar herramientas y técnicas propias de la disciplina. La segunda categoría es la de las habilidades humanas, que tienen que ver con la efectividad del líder para trabajar dentro del grupo, relacionarse con sus compañeros a todos los niveles y generar un clima de confianza, por medio de la sensibilidad hacia las perspectivas, necesidades y emociones del resto de trabajadores. Por último, se establece la categoría de las habilidades conceptuales, que incluyen la capacidad de trabajar con ideas abstractas e ideas hipotéticas y de percibir la organización como un todo, reconociendo qué funciones de ella se influyen entre sí y qué posibilidades de cambio existen (Katz, 1955).

A finales de los años 90, décadas después del inicio de esta corriente, el concepto de “habilidades” se amplió en el de “capacidades”. En estos nuevos estudios, basados en capacidades, no solo se analizaban las destrezas reunidas por los líderes, sino también a la relación entre ellas y el desempeño y los resultados del liderazgo (Mumford et al., 2000: 12; Northouse, 2007: 43). Cabe destacar, en este contexto, el nuevo modelo propuesto por Mumford et al. (2000), que viene a completar el de Katz por medio de la inclusión de otras dimensiones del liderazgo, como las experiencias previas, los factores de contexto, los procesos de resolución de problemas y los resultados del liderazgo. La relación entre las diferentes dimensiones del modelo de Mumford et al. se muestran en la Figura 8.

²⁷ Traducción de la fórmula *skills approach*. También cabe entenderlo como “aproximación de las capacidades” o “aproximación de las destrezas”.

Con el progreso de las investigaciones, las habilidades cognitivas de resolver problemas y construir soluciones —englobadas en el modelo de Katz (1955) en la categoría de conceptuales— se convirtieron en un enfoque prioritario de esta corriente de autores. Esta habilidad requiere al líder de la facilidad para manejar ideas abstractas y así poder identificar relaciones complejas y predecir futuros fenómenos de tendencias actuales (Mumford et al., 2000; Northouse, 2007; Yukl, 2013: 149), tarea que se complica en contextos turbulentos e inestables. Por ello, teniendo como trasfondo la sociedad cambiante de finales del siglo XX y principios del siglo XXI, algunos autores reparan en la necesidad de que el líder no solo sea vigilante del ecosistema para buscar soluciones a los problemas, sino que sean capaces de cuestionar y actualizar sus asunciones operativas (Küng, 2017: 179). Schein (2004) establece una serie de principios que deben guiar al líder en contextos turbulentos, como la necesidad de asumir una actitud proactiva, orientar las acciones al futuro, confiar en la posibilidad de dominar el ecosistema y aprender a aprender, entre otras recomendaciones.

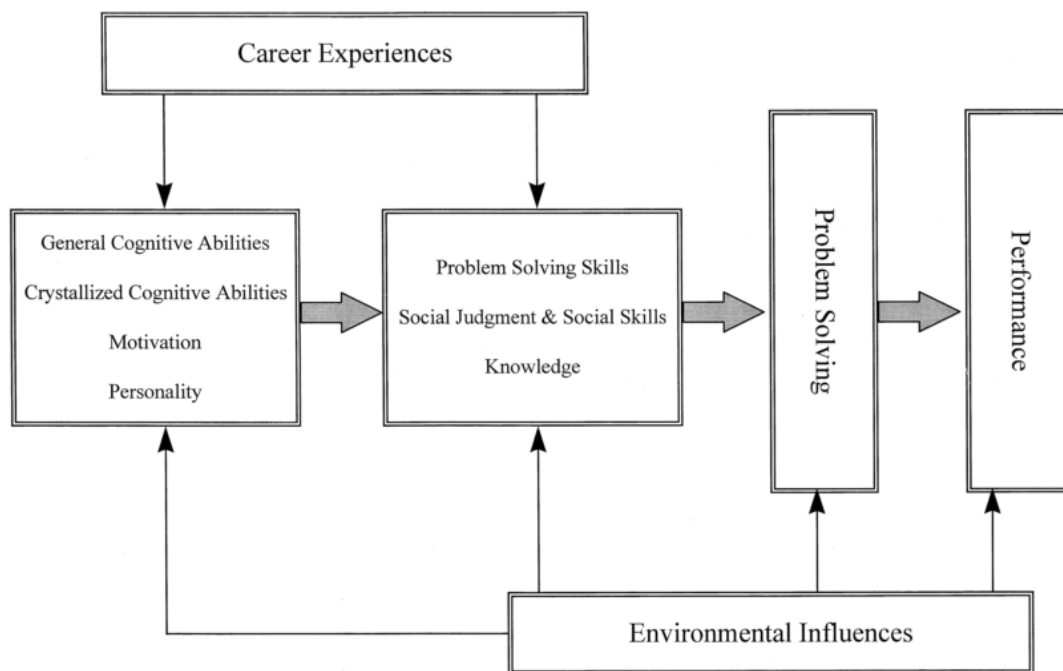


Figura 8. Influencia de las características del líder en los resultados del liderazgo. Fuente: Mumford et al., 2000.

Existen otras perspectivas teóricas del liderazgo —además de la de los rasgos, el comportamiento y las habilidades— que enfatizan la importancia de los factores contextuales

que influyen en estos procesos. Esto incluye las características de los seguidores, la naturaleza del trabajo que el grupo realiza, el tipo de organización y el carácter del panorama externo a la unidad (Yukl, 2013: 10). Estas teorías asumen que “diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones, pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Por lo tanto un líder efectivo tiene que adaptar su estilo de liderazgo según la situación para que sus acciones resulten efectivas” (Castro Solano et al., 2007: 26). También en relación con el contexto encontramos las teorías contingentes, como la de Fiedler, que se basan en una serie de factores situacionales para elaborar modelos probabilísticos *si-entonces* que revelen qué comportamientos del líder tienen mayor probabilidad de éxito en cada situación (Pariante Fragoso, 2009: 164-165). Por último, recientemente han surgido aproximaciones integradoras que tienen en cuenta dos o más dimensiones del liderazgo como variables de análisis, aunque todavía es poco habitual encontrar una teoría que los incluya todos (rasgos, comportamiento, procesos, contexto y resultados) (Yukl, 2013).

Tabla 9

Resumen sobre las perspectivas del liderazgo en la literatura académica

Perspectiva	Autores destacados	Variable principal	Características
Teorías de los rasgos	Stogdill	Rasgos del líder	Cualidades innatas, liderazgo universal
Teorías del comportamiento	Wright y Taylor; White y Lippit	Estilos del líder, patrones de liderazgo	Comportamiento, todavía poca atención al contexto, continuo democrático-autocrático, laissez-faire
Teorías de las habilidades	Katz	Habilidades	Destrezas que se pueden adquirir, habilidades técnicas, humanas y conceptuales, poca atención al contexto
Teorías de las capacidades	Mumford et al.	Habilidades, conocimientos, experiencia, resultados, procesos de resolución de problemas, contexto	Evolución de las teorías de las habilidades, capacidad como suma de habilidades y conocimientos, enfoque a otras dimensiones del liderazgo.
Teorías situacionales y contingentes	Fiedler	Contexto	Foco en el contexto, cuál es el mejor patrón conductual para determinadas situaciones.

Elaboración propia

8.3. Estilos de liderazgo en la industria mediática

En el presente epígrafe se pone el foco sobre el concepto de los estilos de liderazgo para identificar los posibles comportamientos y patrones que se pueden encontrar en las organizaciones mediáticas, así como cuáles son los más adecuados en diferentes contextos.

Las primeras investigaciones empíricas en torno al enfoque de los estilos y comportamientos, originadas en la Universidad de Ohio desde 1946 hasta 1956 aproximadamente, identificaban dos dimensiones del liderazgo: por un lado, la “consideración”, que corresponde al nivel de bidireccionalidad, confianza y calidez en la relación del líder con los seguidores, y, por otro lado, la “estructura de iniciación”, que tiene que ver con el grado hasta el cual “un individuo es capaz de definir y estructurar su rol y el de sus subordinados hacia la consecución de metas” (Fleishman, 1962: 130), a través de la planificación, el establecimiento de canales de comunicación entre individuos y otros procesos organizativos. Estas investigaciones reflejan que los líderes efectivos tienden a desarrollar una relación bidireccional con los seguidores y a tomar una posición activa en la gestión del trabajo grupal (Korman, 1966).

En línea con estas dimensiones, estudios posteriores realizados en la Universidad de Michigan identificaron dos dimensiones críticas del liderazgo: la que se centra en los trabajadores, y aquella que se orienta al trabajo (Küing, 2017: 182; Pariente Frago, 2009: 160). Likert, uno de los máximos exponentes de esta escuela, señala que es necesario un alto desempeño en ambas dimensiones para conseguir un liderazgo efectivo. De esta manera, los líderes deben fijar las metas de forma clara y ejecutiva, pero proporcionar a los trabajadores la suficiente autonomía como para conseguirlas por sí mismos (Likert, 1961). En relación con estas dimensiones, el autor desarrolló un modelo conocido como “sistema 4”, en el que se reconocen cuatro estilos de liderazgo diferenciados a lo largo de un continuo. Esta clasificación está compuesta por el liderazgo autoritario-coercitivo, que se caracteriza por la toma de decisiones centralizada, la nula confianza en el equipo, la comunicación totalmente descendente y las amenazas y castigos como principales motores de la motivación; el autoritario-benevolente, con la comunicación y la confianza incrementados con respecto al estilo anterior, pero todavía paternalista y suscitando la motivación a través de recompensas económicas; el consultivo, en el que el control se distribuye entre mandos intermedios y las decisiones se consensuan con los subordinados; y el participativo, que es el ideal para el autor, pues presenta una comunicación fluida, una toma de decisiones consensuada y unas recompensas tanto físicas como simbólicas que facilitan la motivación (Likert, 1967: 14-24).

Estas dimensiones también fueron empleadas por Blake y Mouton (1964) para crear su modelo de la malla gerencial. En esta teoría del comportamiento se representan como variables en una tabla, por un lado, la preocupación por las tareas, en el eje de las abscisas y con una escala del cero al nueve, y, por otro, la preocupación por relaciones, en el eje de las ordenadas y con la misma escala. En este gráfico se posicionan cinco estilos diferentes de liderazgo. En un nivel bajo de preocupación por las relaciones, se encuentran los liderazgos “empobrecido” y “producir o perecer”, cada uno en un extremo del eje de la preocupación por las tareas. En un nivel bajo de preocupación por las relaciones, se clasifican los estilos de “club campestre”, que presenta un bajo interés por las tareas, y “de equipo”, con un grado alto de concentración en ambas dimensiones. En el centro se sitúa el estilo de “en el medio del camino” (Jago, 1982: 320; Pariente Fragoso, 2009: 161; Yukl, 2013: 57).

En relación con este tipo de modelos de clasificación de los estilos de liderazgo, los estudios surgidos en el campo de la gestión de los medios revelan una preferencia ampliamente extendida por aquellos basados en la toma de decisiones consensuada frente a los más jerárquicos y autoritarios, ya que aquellos promueven la creatividad y la innovación entre los trabajadores (Hughes, Ginnett y Curphy, 1999), por lo que puede concluirse que los liderazgos basados en el consenso serán comunes a las empresas mediáticas que dependen de la innovación y la creatividad para el éxito (Mierzejewska y Hollifield, 2006: 53). Además, debido a su identidad profesional y su función social, los periodistas necesitan autonomía editorial y protección frente a la influencia de la propiedad de los medios (Deuze, 2008b), por lo que es más improbable que ejecuten órdenes sin cuestionarlas previamente (Küng, 2017: 182).

Más recientemente, los estudios bidimensionales de los estilos de liderazgo han evolucionado hacia modelos más holistas, pero también centrados en la relación de los líderes con los seguidores (Küng, 2017: 183). En este sentido, los estilos de liderazgo más estudiados en relación con la industria mediática son el transaccional, el transformacional, el carismático y el distribuido (Conger y Kanungo, 1998; Tsourvakas, Zotos y Dekoulou, 2007).

El científico político James McGregor Burns introdujo por primera vez la diferenciación entre los estilos transaccional y transformacional, que sería empleada posteriormente por otros autores como base de la distinción entre liderazgo y dirección, mencionada anteriormente (Conger y Kanungo, 1998: 9). El autor presenta el liderazgo transaccional como un intercambio —por ejemplo, de trabajo por un salario— en el que cada parte del trato es consciente de los

recursos y las actitudes que posee la otra y cuyos propósitos están relacionados, al menos en lo relativo al intercambio, “pero más allá de esto, la relación no continúa. Los negociadores no tienen ningún propósito perdurable que los mantenga unidos; por lo que pueden ir por caminos separados. El acto de liderazgo se llevó a cabo, pero no constituía un proceso que uniera a líder y seguidor de forma continua en busca de un propósito más elevado” (Burns, 1978).

En este modelo de dirección, el líder recompensa o disciplina a los seguidores teniendo en cuenta su desempeño y sus resultados, por lo que Bass (1985) identifica dentro del estilo transaccional las categorías de *contingent rewards*²⁸, cuando el liderazgo premia de forma material la realización satisfactoria de las tareas, *management-by-exception*²⁹, cuando lo que guía la acción de los líderes es la búsqueda activa o la espera pasiva de errores y problemas, y *laissez-faire*³⁰, cuando el líder asume una posición inactiva y ausente en relación con las tareas (Bass, 1985, 1990: 22; Bass y Riggio, 2006: 8). Estos estilos de liderazgo han sido identificados en el ámbito de los medios de comunicación por diversas investigaciones. Sin embargo, en la mayoría de ellas se revela una mezcla de estos con otros tipos de comportamientos del líder (Tsourvakas et al., 2007: 83).

En contraste con el liderazgo transaccional, Burns presenta el liderazgo transformacional como un estilo en el que “una o más personas se comprometen con otras de manera que los líderes y los seguidores se elevan unos a otros a altos niveles de motivación y moral”. Sus propósitos, que posiblemente comenzaron separados pero relacionados, se funden, y la base de poder no tiene que ver con las contraprestaciones, sino con el apoyo mutuo para la consecución de las metas comunes (Burns, 1978). Bass, quien también abundó en esta contraposición de estilos, describe al líder transformacional como “alguien que eleva la consciencia [de los seguidores] sobre problemas de consecuencias, los potencia hasta necesidades de alto grado, los influye para trascender sus propios intereses particulares en beneficio del grupo o la organización, o para que trabajen más duro de lo que ellos originalmente esperaban” (Bass, 1985: 29).

El autor, además, describe una serie de componentes que conforman y permiten el liderazgo transformacional, conocido como el modelo de las 4 *Íes*: la influencia idealizada, la motivacional inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. La influencia idealizada —que sustituyó al carisma, presente en las primeras versiones del modelo

²⁸ Expresión anglosajona que podría traducirse como “recompensas contingentes”.

²⁹ Expresión anglosajona que podría traducirse como “gestión por excepción”.

³⁰ Expresión francesa que podría traducirse como “dejar hacer”.

(Barbuto, 2005: 27; Bass, 1990: 22)— constituye el comportamiento del líder como un modelo a seguir. Los líderes son admirados y respetados, por lo que los seguidores se identifican con ellos, les atribuyen sólidas capacidades y determinaciones e intentan emularlos. La motivación inspiracional tiene que ver con la potenciación del espíritu de equipo, el entusiasmo y el optimismo hacia las tareas por medio de la creación de significados y retos. Los líderes involucran a los seguidores en prometedoras visiones de futuro, comunican eficazmente las expectativas que se pretenden alcanzar y demuestran convencimiento para la consecución de la visión compartida.

La estimulación intelectual consiste en que los líderes transformacionales estimulan a sus seguidores para que cuestionen sus asunciones, reenfoquen los problemas y se aproximen a viejos problemas de maneras diferentes. Promueven la creatividad y la innovación, creando un clima en el que las nuevas ideas no son criticadas, sino bien recibidas, y donde los errores individuales no se castiguen públicamente. Por último, la consideración individualizada constituye un componente por el cual el líder transformacional conoce y atiende las necesidades individuales de los subordinados en términos de logros y crecimiento, actuando como mentor (Bass, 1985; Bass y Riggio, 2006: 6-7).

En relación con este modelo, Küng (2017:190) identifica una serie de conexiones entre el liderazgo transformacional y la promoción de la creatividad, necesaria para la gestión estratégica de los medios de comunicación en contextos convulsos. En primer lugar, en relación con el componente de motivación inspiracional, la motivación intrínseca, que en las teorías sobre el liderazgo sirve para orientar los intereses de los trabajadores hacia metas comunes, actúa como catalizadora de habilidades creativas en la búsqueda de nuevas soluciones. En segundo lugar, la visión que los líderes transformadores crean para conducir la acción estratégica y potenciar la implicación de los trabajadores debe ser clara y alcanzable, pero a la vez inspiradora para permitir un cierto grado de creatividad (Csikszentmihalyi, 1996). En tercer lugar, la creación de un contexto que persiga la estimulación intelectual (Bass, 1985), en el que las nuevas ideas no se penalicen y los errores no se castiguen públicamente, fomenta la creatividad. Por último, la búsqueda de soluciones creativas también se ve potenciada por las emociones de los seguidores hacia el líder, y el compromiso emotivo del líder con los seguidores, lo cual guarda relación con los componentes de influencia idealizada y de consideración individualizada recogidos en el modelo de Bass.

Tabla 10

Relación entre el liderazgo transformacional de Bass (1985) y el creativo de Küng (2017)

Modelo de liderazgo transformacional de Bass (1985)	Características del liderazgo para promover la creatividad de Küng (2017)
Influencia idealizada	Emociones (de los seguidores hacia el líder)
Motivación inspiracional	Motivación intrínseca Creación de una visión
Estimulación intelectual	Contexto conducente a la creatividad
Consideración individualizada	Emociones (del líder hacia los seguidores)

Elaboración propia.

Es difícil encontrar teorías que penetren en el día a día de las compañías para explicar cómo desarrollar un liderazgo transformacional en las organizaciones (Küng, 2017: 185). Sin embargo, el proceso de ocho pasos de Kotter (1996) para liderar el cambio estratégico, basado en modelos anteriores menos preceptivos como el de Podsakoff et al. (1990), es una excepción que ha sido aplicada con éxito en la industria de los medios de comunicación. Es el caso de la BBC, donde el entonces director general de la cadena Greg Dyke implantó el modelo tras haber sido alumno de Kotter en la Harvard Business School, en 1989 (Küng, 2017: 185).

El proceso de los ocho pasos de Kotter para el cambio transformacional se asienta en la asunción de que el cambio en las organizaciones fracasa, en muchas ocasiones, no porque la visión del líder sea errónea, sino porque obstáculos de diferente naturaleza pueden interponerse en el camino (1996: 3-15). Por ello, su modelo encamina a superar los errores provocados por factores como la cultura, la complacencia, la arrogancia, la falta de trabajo en equipo y las reticencias a lo desconocido, entre otros (1996: 16). Para ello, propone ocho escalones que los líderes transformacionales deben acometer en busca del éxito en la adaptación de sus organizaciones al cambio:

- Establecer una sensación de urgencia: alertar a los trabajadores lo suficiente sobre las amenazas del mercado para que se cuestionen el *statu quo*. Se deben reducir las fuentes de complacencia, para lo que los líderes pueden recurrir a iniciativas como la provocación de crisis controladas, la elevación de los objetivos hasta cotas tan elevadas que no se puedan cumplir sin introducir cambios o el constante bombardeo a los empleados con información sobre nuevas oportunidades y sus ventajas.
- Crear una coalición fuerte para el cambio: los cambios estratégicos en la empresa necesitan tener detrás una fuerza poderosa que los apoye, ya que es impensable que un solo individuo sea capaz de modificar una organización. Por ello, Kotter aboga por la creación de equipos que trabajen juntos y que posean cuatro características principales: que estén compuestos por los suficientes individuos con poder en la empresa para que las decisiones tomadas puedan aplicarse, que las diferentes disciplinas y puntos de vista se vean representados para que se adopten decisiones inteligentes, que los integrantes tengan credibilidad en la empresa para que las decisiones se tomen en serio, y que haya cuenta con líderes efectivos que puedan desarrollar el cambio.
- Crear una visión y una estrategia: la visión es una imagen mental futura que debe aportar a los trabajadores una razón por la cual dejar de lado sus intereses personales en beneficio de la causa común. La visión debe ser imaginable, deseable tanto para los trabajadores como para todos los niveles de la empresa, factible, flexible para permitir la acción individual y comunicable con facilidad.
- Comunicar la visión: las ideas incluidas en la visión tienen que competir, no solo con las reticencias propias de los individuos ante el cambio, sino también con cientos de mensajes que provienen de todos los niveles de la empresa. Por ello, la comunicación de la visión debe ser clara y reunir una serie de elementos clave: simplicidad, ejemplos y metáforas, múltiples foros de comunicación, repetición, concordancia con las acciones del líder —qué hace, quién es recompensado—, explicación de las inconsistencias y dudas y bidireccionalidad en la comunicación.
- Empoderar a los empleados para perseguir la visión: el líder transformacional debe eliminar las barreras estructurales que dificultan que los empleados que están alineados con la estrategia de la empresa puedan actuar en consecuencia. Las estructuras formales y los sistemas de información deben ser compatibles con la visión, los jefes

deben animar a sus subordinados a probar nuevas soluciones, y se debe proveer a los empleados de una formación que les permita adquirir las habilidades necesarias para el cambio.

- Crear victorias a corto plazo: el cambio estratégico de las compañías lleva tiempo, por lo que es necesario establecer metas volantes que permitan mantener viva la sensación de urgencia creada en el inicio del proceso. Estas victorias a corto plazo deben ser visibles, claras y que se perciban como resultados del cambio para probar que el sacrificio merece la pena, recompensar a los agentes de cambio, socavar a los individuos reticentes, motivar a los jefes y, además, validar las hipótesis estratégicas.
- Consolidar los resultados y construir sobre el cambio: el líder transformador y la coalición guía deben usar la credibilidad obtenida con la consecución de metas volantes para introducir proyectos de cambio más grandes, en los que se involucre más gente, y analizar constantemente los resultados de los procesos y los sistemas. Además, mientras que los líderes se dedican a mantener la claridad de la visión compartida y la sensación de urgencia, deben empoderar a otros líderes, en niveles más bajos, para llevar a cabo proyectos específicos.
- Anclar el cambio en la cultura de la organización: el cambio cultural no precede a la estrategia transformadora, sino que es su resultado más influyente. El líder debe asegurarse de que los cambios se consoliden mediante la comunicación efectiva de los éxitos y beneficios que producen, hasta que las nuevas prácticas se convierten en las comúnmente aceptadas en la organización (Kotter, 1996).

Otro estilo que guarda estrechas relaciones con el transformacional es el carismático. Ambos han sido estudiados ampliamente como un mismo concepto, pues presentan una clara intersección, en la que se reconocen más similitudes que diferencias (Conger y Kanungo, 1998: 65). Del mismo modo que el transformacional, el liderazgo carismático es entendido como colectivo, procesual y atribucional —lo que significa que reside en las percepciones de los seguidores—, y se ha identificado como un factor que mejora la satisfacción, la motivación y la productividad de los empleados (Yukl, 1999). Además, el elemento central de este tipo de liderazgo también se basa en la creación de una visión que apele a las necesidades más elevadas de los seguidores y las alinee con los objetivos de la organización (Conger y Kanungo, 1998; House, 1977; Yukl, 1999: 293).

Sin embargo, el carisma se considera solo un componente del estilo transformacional (Bass, 1985, 1990; Bass y Riggio, 2006; Schein, 2004), por lo que es un factor necesario pero no suficiente para que exista este tipo de liderazgo (Dionne et al., 2014: 18). Algunos autores señalan otro aspecto diferenciador entre ambos estilos en la prevalencia que adquieren los componentes emocionales en el liderazgo carismático para atribuir una naturaleza irresistible a la visión y a la forma en la que esta es comunicada a los seguidores (Conger y Kanungo, 1998: 55; House, 1977). Además, algunas investigaciones apuntan a los aspectos más sombríos del liderazgo carismático que, si bien puede producir efectos positivos en los empleados, como se ha expuesto anteriormente, también deja lugar para el narcisismo, las vejaciones y la generación de miedo en los trabajadores (Stone, 2013: 222; Young y Simon, 2005: 201).

Por último, se identifica en la literatura académica el modelo de liderazgo colaborativo. Aunque en la teoría se suele estudiar la figura del líder como un ente individual, en la práctica, lo habitual en las organizaciones es que, aunque una persona aglutine la autoridad última, el liderazgo esté distribuido entre individuos (Küng, 2017: 194). De hecho, las iniciativas de cambio estratégico que incluyen a más de un líder se consideran más efectivas (Kotter, 1996: 51). Fruto de ello, en los últimos años han surgido modelos de liderazgo que, si bien no son excluyentes con otros estilos, refuerzan la necesidad de contar con líderes cuyos roles y habilidades sean complementarios, como el modelo de liderazgo distribuido (Ancona et al., 2007).

El modelo de liderazgo distribuido de Ancona et al. (2007) establece cuatro habilidades principales para el liderazgo: la creación de sentido, que constituye el entendimiento del ecosistema industrial en el que se mueve la organización y de los cambios que se producen en él; las relaciones, que tienen que ver con el cultivo de las relaciones personales con los demás por medio de la atención a sus ideas y la exposición clara de las ideas propias; la generación de la visión que sea creíble y atractiva para que los trabajadores pretendan materializarla de forma conjuntas; y la invención de soluciones para conseguir que la visión se haga realidad. Como afirman los autores, “raramente, si alguna vez es posible, alguien va a ser igual de competente en las cuatro áreas (...) es importante para los líderes encontrar y trabajar con otros para compensar sus debilidades” (Ancona et al., 2007: 111). Por ello, este modelo presenta un estilo de liderazgo en el que las habilidades para ejercerlo y las tareas que conlleva están dispersas entre un grupo de personas.

En línea con las habilidades o capacidades propuestas por Ancona et al. (2007), Küng (2016) identifica cuatro dimensiones distintas de la tarea de liderazgo en las organizaciones mediáticas, especialmente en las tradicionales. En primer lugar, el líder debe ser un “estratega”. Este rol tiene el cometido de gestionar con éxito las turbulencias que puedan afectar a la empresa por medio de un amplio conocimiento en el campo de la gestión de medios y una elección inteligente de los conceptos. En segundo lugar, se debe actuar como un “héroe creativo” para generar nuevos productos creativos con éxito. Para ello, se debe concentrar la energía de la organización en el fomento de la creatividad. En tercer lugar, el liderazgo debe llevar aparejada una dimensión *geek*³¹, pues en el contexto actual, es clave que los líderes de los medios entiendan la realidad y la trayectoria de las tecnologías digitales, sepan cómo pueden afectar a su labor y las apliquen con éxito. Por último, el líder tiene que cargar con la responsabilidad legal y moral de las actividades de la compañía con respecto a las necesidades de la sociedad, en lo que la autora describe como el rol de “guardián corporativo”. Estas cuatro dimensiones pueden estar presentes en mayor o menor grado en cada uno de los líderes (Küng, 2017: 197), que pueden combinar sus perfiles para dar lugar a un liderazgo distribuido.

³¹ Expresión anglosajona que hace referencia a personas con un alto grado de conocimiento e interés en el campo de las tecnologías.

Tabla 11

Resumen de los estilos de liderazgo más estudiados para el campo de la empresa informativa.

Estilo	Autores	Características
Transaccional	Burns, Bass	Intercambio contractual sin relación personal entre líder y seguidores; sistema de recompensas y castigos; diferentes estilos (contingent rewards, management-by-exception, laissez-faire); equiparable al concepto de <i>management</i> como contraposición al de liderazgo.
Transformacional	Burns, Bass, Kotter, Conger, Kanungo	Compromiso mutuo entre líder y seguidores por la consecución de unas metas comunes; relaciones personales entre ambas partes; influencia idealizada/carismática, motivación inspiracional por medio de una visión, estimulación intelectual y consideración individualizada personal; colectivo, procesual y atribucional; equiparable al concepto de liderazgo como contraposición al de <i>management</i> .
Carismático	House, Conger, Kanungo, Yukl	Colectivo, procesual y atribucional; basado en la atracción natural de la personalidad del líder; la emotividad como conductora y potenciadora de la visión; aspectos sombríos de la personalidad del líder.
Distribuido	Ancona et al., Küng	Los líderes tienen que atender a diferentes roles, habilidades y dimensiones; imposibilidad o dificultad para cubrir todas las necesidades del liderazgo, colaboración entre individuos para un liderazgo colectivo que cumpla con todas las funciones.

Elaboración propia.

9. Creatividad en las organizaciones mediáticas

La creatividad, tanto individual como colectiva, es un elemento central de las compañías, pues constituye “un aspecto dramático del cambio organizacional que puede proveer la clave para entender los fenómenos de cambio y, fundamentalmente, la efectividad organizacional y la supervivencia” (Woodman et al., 1993: 293). Los productos, procesos o procedimientos alcanzados a través de la creatividad (Kurtzberg y Amabile, 2001; Woodman, 2008) son los que determinan la habilidad de las organizaciones para adaptarse a nuevos contextos, crecer y encontrar ventajas competitivas para diferenciarse del resto de actores análogos que existen en el mercado (Porter, 1985: 158-159).

En las organizaciones mediáticas, esta dependencia de la creatividad es, si cabe, todavía más acusada (Banks et al., 2002: 262; Bettis y Hitt, 1995: 14). Los medios de comunicación no solo necesitan buenas ideas de negocio, sino que dependen de un proceso creativo constante que también asegure la originalidad de sus contenidos, la razón de ser de este tipo de firmas (Mierzejewska y Hollifield, 2006: 52). Además, en estas empresas se incrementa la necesidad de contar con un alto nivel de creatividad debido al ecosistema inestable en el que se mueven, pues “como muchos de los principios fundamentales de la industria están perdiendo terreno, es primordial para las organizaciones mediáticas y los equipos renovarse y reinventarse a sí mismos constantemente” (Malmelin y Virta, 2017: 3). La creciente integración de los sectores del contenido y la tecnología también provoca una mayor demanda de creatividad en las compañías periodísticas (Küng, 2017).

A pesar de ello, tanto el concepto como su gestión organizacional han recibido una atención escasa desde la literatura sobre empresa informativa (Mierzejewska y Hollifield, 2006: 52), “lo que es bastante sorprendente desde el punto de vista del papel central de la creatividad para las organizaciones mediáticas y el valor de la creatividad para adaptarse a la rápida transformación de la industria” (Malmelin y Virta, 2017: 3). No en vano, este es un concepto abstracto, que ha sido calificado como irracional o inspiracional, cuya medición sistemática presenta serias dificultades (Küng, 2017: 107).

9.1. Perspectivas de la investigación sobre creatividad

Más allá de las complicaciones que entraña, desde la década de 1950 se ha desarrollado un *corpus* teórico en torno a este concepto, sus causas y su naturaleza (Guilford, 1950; Kurtzberg

y Amabile, 2001; Lubart, 2001), aunque con escasas investigaciones sobre la industria mediática. Guilford fue pionero en dotar al concepto del suficiente alcance, profundidad y amplitud para su estudio, por medio de la atribución de diversas características o habilidades al pensamiento creativo individual (Kurtzberg y Amabile, 2001: 285), superando así el pensamiento imperante hasta ese momento para el que la creatividad dependía únicamente de la inteligencia (Kirton, 2003: 146). Algunas de estas cualidades son la “sensibilidad a los problemas, fluidez de ideas, flexibilidad, novedad ideacional, habilidad de síntesis, habilidad de análisis, habilidad de reorganización y redefinición, rango de la estructura ideacional y habilidad de evaluación” (Guilford, 1950: 454). Este enfoque individualista, basado en la premisa de que todos los humanos poseen creatividad y que aquellos con un especial talento creativo disponen de “más de la que todos nosotros tenemos” (Guilford, 1950: 446), se centra en identificar los procesos cognitivos y los rasgos de la personalidad que puedan ser predictivos de las habilidades creativas, como, por ejemplo, la inteligencia (Barron y Harrington, 1981).

Los estudios emergidos desde esta perspectiva han seguido tres líneas principales: la investigación sobre los procesos cognitivos del individuo creativo, sobre su personalidad creativa y su comportamiento, y sobre el contexto con el que se relaciona (Kurtzberg y Amabile, 2001: 285). La primera de ellas parte de la constatación en el campo de la psicología cognitiva de que los individuos tienden a pensar en unos cauces predecibles que dependen, mayoritariamente, de las características superficiales de las tareas que afrontan (Gick y Holyoak, 1987; Novick, 1988). En este contexto, se identifica la creatividad como el pensamiento “lateral” o asociativo en el que los pensamientos pueden saltar de categoría en categoría, reparando en las similitudes existentes en elementos aparentemente ajenos, en lugar de seguir unos caminos cognitivos predeterminados (de Bono, 1991). Este concepto entronca con la “novedad ideacional” y el pensamiento divergente establecido por Guilford (1950) como característica propia de los individuos creativos (Kurtzberg y Amabile, 2001: 285).

La segunda línea consiste en la exploración de las características de la personalidad asociadas con la creatividad, para lo cual se emplean métodos como la revisión de las biografías de personajes creativos conocidos, el estudio intensivo de uno o varios individuos creativos en el laboratorio y las encuestas de personalidad, inteligencia y creatividad a muestras heterogéneas de individuos ordinarios (Amabile, 1983: 4). Esta corriente identifica la tolerancia a la ambigüedad, la perseverancia, la voluntad de crecimiento, la capacidad de asumir riesgos y la

confianza en uno mismo, entre otras, como características que permiten la creatividad en los individuos (Sternberg y Todd, 1993).

Kirton identifica dos estilos personales en relación con la creatividad: el de los individuos “adaptativos” y el de los “innovadores”. Mientras que los primeros prefieren afrontar los problemas en contextos estables, con unos límites claros y unos paradigmas establecidos, los segundos son más disruptivos (Christensen, 1997) y optan por enfrentarlos de maneras novedosas, incluso reformulándolos (Kirton, 1976: 622-623, Kirton, 2003: 47). La teoría de la adaptación-innovación de Kirton es de las pocas que aborda cómo los miembros de un grupo pueden colaborar directamente de manera creativa (Kurtzberg y Amabile, 2001: 285). El autor afirma que los estilos de resolución de problemas de los miembros afectan a la comunicación y al trabajo, dificultándolos si difieren entre ellos y facilitándolos si son similares. Por ello, identifica la necesidad de contar con un profesional “puente” que sirva para cohesionar la creatividad de los equipos (Kirton, 2003: 247).

Por último, la tercera línea de investigación se centra en los estímulos del entorno que afectan a la producción creativa individual (Kurtzberg y Amabile, 2001). En este sentido, la base de conocimientos de los individuos, que viene determinada por el contexto personal, ha sido identificada, desde los inicios de la investigación en creatividad, como uno de los factores más relevantes para el proceso (Guilford, 1950). Csikszentmihalyi (1996: 6), por su parte, introduce los conceptos del campo y el dominio como realidades ambientales influyentes: “La creatividad es el resultado de la interacción de un sistema compuesto por tres elementos: una cultura que contiene reglas simbólicas, una persona que introduce la novedad en el dominio simbólico y un campo de expertos que reconozcan y validen la información”. Esta perspectiva de la investigación en creatividad se acerca a los intercambios entre individuos como partes de un sistema, pero no apunta a las interacciones específicas que ocurren en un mismo sitio y en un mismo lugar entre individuos que trabajan en un equipo y que conscientemente persiguen unas metas comunes a través de la creatividad (Kurtzberg y Amabile, 2001: 285).

La otra gran rama de investigación sobre la creatividad corresponde a los enfoques de proceso o producto, que estudian los procesos que dan lugar a resultados creativos (Amabile, 1983; Kurtzberg y Amabile, 2001; Oldham y Cummings, 1996), y que se ha convertido en la perspectiva dominante en el campo en las últimas décadas (Amabile, 1983; Woodman et al., 1993). A pesar de que al principio estos estudios solían prescindir del contexto como variable, a mediados de los 80 Amabile sensibilizó a la comunidad académica sobre esta omisión (Küng,

2017: 108), y se institucionalizó así la rama de investigación interaccionista o socioconstructivista. Esta se centra en analizar cómo las influencias sociales y los factores contextuales influyen en la creatividad (Woodman et al., 1993: 294). Este prisma es más igualitario y positivista que el resto, ya que se asume que la creatividad no está reservada para unos pocos, sino que con las tareas y las circunstancias adecuadas, todos los individuos son capaces de alcanzar cierto nivel. Por lo tanto, esta perspectiva provee un trasfondo teórico al estudio de los efectos de la gestión estratégica de las organizaciones sobre la creatividad (Küng, 2017: 108-109), lo que permite que se generen teorías como la de la creatividad organizacional (Woodman et al., 1993).

Tabla 12
Perspectivas de la investigación en creatividad

Ramas de investigación	Objeto de estudio	Características
Individualista	Procesos cognitivos	Estudia los caminos cognitivos no habituales que recorre la psique humana para dar soluciones nuevas a los problemas.
	Características personales y estilos	Se centra en las habilidades y rasgos de la personalidad humana que son más y menos favorables a la creatividad.
	Contexto	Repara en la importancia del entorno, aunque sigue tomando como referencia la producción creativa individual.
Procesos/ productos	Procesos que dan lugar a resultados creativos	Se percibe el proceso de interacción entre los individuos como el generador de la creatividad y las nuevas soluciones.
Interaccionista/ socioconstructivista	Sistema formado por los procesos cognitivos, los procesos de interacción entre individuos y el contexto	Es más holista. Además de tener en cuenta las interacciones entre los individuos, también estudia el intercambio entre estos y el contexto. Posibilita que se estudie el fomento de la creatividad a través de los cambios deliberados en el entorno. Teorías de la creatividad organizacional.

Elaboración propia.

9.2. Creatividad en los contextos organizacionales

La creatividad es un concepto que habitualmente se ha confundido con el de innovación, por lo que ambos tienden a ser empleados de manera indistinta tanto por profesionales como por académicos en el ámbito de las organizaciones. Esta identificación entremezcla dos corrientes de estudio que difieren entre sí en cuanto a raíces epistemológicas y áreas de aplicación (Küng, 2017: 111; Rank, Pace, y Frese, 2004). Mientras que las investigaciones sobre creatividad tienen su origen en la psicología y se relacionan, sobre todo, con el análisis del individuo, los estudios sobre la innovación suelen proceder del campo económico y empresarial y se centran, además de en el individuo, en los equipos de trabajo y las organizaciones en su conjunto (Leal Millán et al., 2016; Oldham y Cummings, 1996). Por ello, numerosos autores han señalado la necesidad de diferenciarlos (Kirton, 2003; Leal Millán et al., 2016; Rank, Pace y Frese, 2004)

La creatividad se ha entendido, habitualmente, como la producción de ideas nuevas y útiles por parte de un individuo o un grupo pequeño de individuos que trabajan juntos (Amabile, 1983; Woodman et al., 1993: 293). Por el contrario, el concepto de innovación suele hacer referencia al proceso de introducción y aplicación dentro de un grupo o una organización de ideas, procesos o procedimientos nuevos para esa unidad y que generen un beneficio (Rank et al., 2004: 520). Por ello, se suele percibir la creatividad como un subproceso de la innovación —la primera fase, que da lugar a una idea brillante—, y, a su vez, la innovación como un subproceso de un constructo todavía más amplio de cambio organizacional (Woodman et al., 1993).

Desde esta perspectiva, Rank et al. (2004) abundan en las diferencias entre ambos conceptos. Para ellos, la principal brecha reside en que creatividad e innovación entrañan diferentes niveles de novedad, ya que la primera consiste en la ideación de algo realmente nuevo, mientras que la segunda puede basarse en la aplicación de iniciativas que construyan sobre otras ya existentes —innovaciones incrementales (Christensen, 1997)— y que ya hayan sido adoptadas en otras organizaciones. La innovación es un proceso social interindividual y la creatividad se considera, hasta cierto punto, un proceso cognitivo intraindividual. Fruto de ello, según estos autores, los requisitos para el éxito de ambos procesos no son coincidentes:

- Mientras que los individuos más creativos tienden a ser introvertidos, la innovación requiere de extroversión para poder implementar las ideas.

- La orientación a la acción favorece la innovación, pero dificulta el proceso de creatividad, que debe ser más reflexivo y abstracto.
- La incertidumbre obstaculiza el proceso de innovación, ya que provoca que los profesionales se sientan inseguros en la implementación de las ideas. Por el contrario, el proceso creativo, al estar más alejado de la acción, se desarrolla mejor en contextos de cierta incertidumbre.
- El contexto óptimo para que brote la creatividad se caracteriza por una baja demanda o evaluación, mientras que la innovación se ve beneficiada por una cierta presión externa orientada a obtener resultados.
- Los estilos de liderazgo carismático y transformacional potencian la innovación. Sin embargo, al requerir una adhesión por parte de los profesionales a la visión del líder, pueden dificultar la aparición de ideas creativas propias en los individuos.
- La creatividad implica un mayor individualismo que la innovación.
- La creatividad requiere un mayor grado de autonomía intelectual que la innovación.

A pesar de lo categórico de las diferencias identificadas por Rank et al. (2004), otros autores argumentan que los límites entre ambos conceptos son difusos (Anderson, Potočnik y Zhou, 2014; King y Anderson, 1990). Paulus (2002), por ejemplo, considera que el proceso de ideación e implementación de las innovaciones es cíclico, y, por lo tanto, la creatividad no tiene por qué constituir la primera fase de la innovación, sino que ambos procesos son paralelos y se retroalimentan entre sí. Mientras que la implementación recoge y provee de información pegada al terreno sobre qué innovaciones pueden o no funcionar en cada mercado concreto, el proceso creativo alumbró las ideas siguiendo esas aportaciones. Esta perspectiva comulga con el concepto de iteración propio de la filosofía start-up para la generación de productos (Blank y Dorf, 2012; Carvajal, 2015b; King, 1992). A este respecto, Anderson et al. (2014: 2) proponen una definición integradora de creatividad e innovación en las organizaciones:

Creativity and innovation at work are the process, outcomes, and products of attempts to develop and introduce new and improved ways of doing things. The creativity stage of this process refers to idea generation, and innovation refers to the subsequent stage of implementing ideas toward better procedures, practices, or products. Creativity and innovation can occur at the level of the individual, work team, organization, or at more

than one of these levels combined but will invariably result in identifiable benefits at one or more of these levels of analysis.

Estas definiciones, procedentes de los teóricos de la creatividad organizacional, no identifican la creatividad como un proceso meramente individual, sino que la generación de ideas puede suceder de manera colectiva (Hargadon y Bechky, 2006). Además, no establecen una división con el concepto de innovación en cuanto al grado de novedad de las ideas, pues, para ellos, la creatividad no tiene por qué ser radical, sino que también puede ser incremental y construir sobre pensamientos anteriores (Madjar, Greenberg y Chen, 2011). Por el contrario, esta corriente de autores define la creatividad de manera más comprehensiva: “Un producto o respuesta será juzgado como creativo hasta el punto en el que (a) sea una respuesta a la vez nueva y apropiada, útil, correcta o valiosa para la tarea de la que se ocupa, y (b) que la tarea sea heurística y no algorítmica”, entendiéndose con esto que no tenga una solución previamente elucubrada o que no se alcance mediante algoritmos mentales ya establecidos (Amabile, 1983: 33).

Construyendo sobre las teorías de Amabile y los autores de la corriente de la creatividad organizacional, Küng (2017: 109-110) propone cuatro criterios para identificar los productos o servicios creativos. En primer lugar, reconoce la necesidad de que sean originales, nuevos o únicos, y resuelvan un reto que no presenta una hoja de ruta previa. En segundo lugar, que sea valioso para el público y aporte beneficios comerciales o de otro tipo a la organización. En tercer lugar, que reciba elogios de la crítica, pues solo los expertos en cada campo y dominio reúnen el conocimiento suficiente para poder evaluar la creatividad en relación con otros productos y respuestas del mismo ámbito en un tiempo determinado (Amabile, 1983: 38). Por último, aplicando el concepto al campo de la gestión estratégica, se requiere que el producto, servicio o respuesta ayude a la organización a cumplir sus objetivos a largo plazo sin salirse de los límites presupuestarios y temporales.

Los teóricos interaccionistas han identificado una serie de factores que deben existir en las organizaciones para que este tipo de productos, servicios y respuestas ocurran (Amabile, 1983; Küng, 2017; Kurtzberg y Amabile, 2001; Leal Millán et al., 2016). El modelo de Woodman et al. (1993: 301), por ejemplo, sitúa el conocimiento como uno de los ingredientes más importantes para el proceso de creatividad individual, que luego trasciende a los grupos de trabajo y a la organización (Leal Millán, 2016: 103) Además, estos autores señalan otros

factores individuales que afectan al proceso creativo grupal, como las características personales de los individuos —personalidad y capacidades cognitivas— o su motivación intrínseca.

Sin embargo, la contribución más relevante en este sentido es la realizada por Amabile (1983), que identifica tres pilares básicos para la creatividad individual: las capacidades relacionadas con el dominio o campo, las capacidades relacionadas con la creatividad en sí y la motivación intrínseca (Lubart, 2001; Oldham y Cummings, 1996; Rothenberg, 2009; Woodman, 2008). Las primeras incluyen conocimientos sobre el dominio, habilidades técnicas y un talento acorde a las características del campo. Estas dependen de habilidades cognitivas, perceptivas y motoras innatas, así como de una formación formal e informal adecuada. Las segundas incluyen un estilo cognitivo adecuado, un conocimiento táctico o explícito de los heurísticos necesarios para generar nuevas ideas y un estilo de trabajo conducente. Este segundo grupo se asienta sobre el entrenamiento, la experiencia en la generación de ideas y las características personales. Por último, la motivación intrínseca engloba las actitudes del individuo hacia la tarea y las percepciones sobre su propia motivación para llevar a cabo la tarea. Este factor depende del nivel inicial de motivación intrínseca que el trabajador tiene ante una tarea, de la entrada o salida de condicionantes extrínsecos en el contexto organizacional y de la capacidad del individuo para sobrellevar estos condicionantes.

Aparte de estos condicionantes individuales, Amabile (1983: 5) apunta a la necesidad de analizar también los factores grupales que afectan al proceso creativo, reconociendo que existe “una considerable evidencia informal de que los factores sociopsicológicos tienen un impacto significativo en la creatividad y la productividad de individuos sobresalientes”. La literatura existente ha sugerido una serie de ítems en cuanto a las composiciones, características y procesos de los grupos que están relacionados con los resultados creativos en equipos de trabajo (Woodman et al., 1993: 302).

King y Anderson (1990), en este sentido, enumeran el liderazgo, la cohesión, la longevidad, la composición y la estructura del grupo como realidades antecedentes de la creatividad grupal y la innovación. En resumen, los autores indican que hay una mayor probabilidad de conseguir resultados creativos cuando el liderazgo es democrático, colaborativo y con un control moderado (Nystrom, 1979). En cuanto a la cohesión, se presenta la ambigüedad de que, si bien una alta heterogeneidad favorece el surgimiento de ideas más creativas, la alta cohesión potencia su implementación, ya que permite al individuo identificarse con las metas comunes y no sentirse único responsable de los potenciales errores (Fernández Sánchez, 2005: 99).

Sucede lo mismo con la longevidad de los grupos: cuando estos tienen poco tiempo de vida, la generación de ideas es más rica (Lovelace, 1986), pero su implementación resulta más complicada que en los grupos maduros.

En lo referente a la composición grupal, se apunta a la necesidad de contar con profesionales que provengan de disciplinas distintas (Geschka, 1983: 183), y de contar con varios “líderes de opinión” internos que ayuden a diseminar la innovación. Por último, las estructuras grupales orgánicas —aquellas que son integradoras, se aproximan a las tareas en grupo, y poseen unos límites difusos entre autoridad e influencia (Burns y Stalker, 1961)— se consideran más orientadas a la innovación que las mecánicas. A esta lista, Payne (1990) añade otros dos factores: los patrones comunicativos que se dan dentro del grupo y la disponibilidad de recursos. Estas características de los grupos permiten que se produzca el proceso que Hirshberg (1998) conoce como “fricción creativa”, que consiste en que los miembros del grupo den rienda suelta a su potencial creativo, desafiando los puntos de vista de los demás y aceptando, al mismo tiempo, la crítica constructiva (Fernández Sánchez, 2005: 96).

9.3. Promoción de la creatividad en las organizaciones mediáticas

Küng (2017: 113-116) construye sobre las teorías interaccionistas de Amabile (1983) para aportar una serie de recomendaciones que ayuden a crear un clima de trabajo que fomente la motivación intrínseca en los profesionales. Para ambas autoras, este es el componente de la creatividad más dependiente de la gestión de la empresa, pues tanto las capacidades relacionadas con el campo como aquellas vinculadas a la creatividad recaen en mayor medida en los trabajadores (Amabile, 1983: 68). Por lo tanto, conviene introducir cambios en el trabajo diario, aunque estos en apariencia sean “prosaicos”, que contribuyan a potenciar la motivación intrínseca y, con ella, la creatividad (Küng, 2017: 114).

En primer lugar, se subraya la necesidad de estimular el proceso de manera explícita. Si una empresa requiere que sus empleados sean creativos, los que están al mando deben pedirlo de forma explícita y explicar por qué es importante estratégicamente, así como actuar en consecuencia. Las acciones que sitúan la creatividad como prioridad a ojos de los empleados incluyen la manera en la que se establecen los objetivos estratégicos y los indicadores del desempeño³², la priorización de unos proyectos sobre otros en términos de tiempo dedicado y

³² Traducción de la fórmula inglesa *Key Performance Indicators (KPI)*.

recursos asignados, la recompensa de los comportamientos y equipos creativos —cuyos méritos deben ser celebrados públicamente—, y la apreciación y toma en consideración de las ideas propuestas por los empleados (Küng, 2017: 114). En segundo lugar, los retos creativos deben enfocarse correctamente. La creatividad se ve potenciada por unos objetivos globales claramente definidos, lo que significa que los retos creativos deben ser claros, inequívocos y factibles. Aunque las tareas que son complejas, poliédricas y no rutinarias aumentan la motivación intrínseca (Amabile, 1983; Oldham y Cummings, 1996), un exceso de dificultad puede resultar abrumador y, por lo tanto, contraproducente.

En tercer lugar, la autonomía se percibe como uno de los factores más influyentes en el impulso de la motivación intrínseca. Se recomienda que los equipos de trabajo y los profesionales sean libres para responder a los retos creativos que se les plantean, y se reduzca su exposición a requerimientos y tareas organizativas tediosas no esenciales en su labor que puedan constreñir su imaginación. Sin embargo, la autonomía en este contexto debe ser escrutada con cautela: si bien los creativos deben ser capaces de decidir libremente cómo conseguir sus metas, estos objetivos deben permanecer claros, constantes e inequívocos (Küng, 2017: 115).

En cuarto lugar, la asignación de recursos —tiempo y dinero— se revela como otro factor que afecta a los niveles de motivación intrínseca. La distribución de ambos debe ser evaluada cautelosamente, pues sin los suficientes recursos, las tareas no se podrían completar con éxito. En cambio, si se destina demasiado tiempo y dinero a un proyecto, los trabajadores pueden experimentar un descenso de la disciplina y la concentración. En relación con los recursos temporales, las fechas límite son necesarias para enfocar la mente en las tareas, pero si son demasiado exigentes, no dejarán tiempo a los trabajadores para “jugar” con los conceptos y establecer relaciones creativas entre ellos (Küng, 2017: 116).

Por último, la composición y la estructura de los grupos también influye, según ambas autoras, en los niveles de motivación intrínseca de los profesionales. Los equipos de trabajo tienen que ser diversos, pues los retos creativos que se plantean suelen ser epistemológicamente irresolubles por una sola persona, sino que requiere las aportaciones de expertos en varias campos y dominios (King y Anderson, 1990; Nystrom, 1979). Además, las prácticas deben ser abiertas y las facultades comunicativas de los equipos lo suficientemente efectivas para permitir el intercambio de ideas y la transferencia del conocimiento tácito surgido en el proceso (Haldin-Herrgard, 2000).

10. Cultura organizacional y mentalidad innovadora

10.1. Concepto de cultura organizacional en los medios

El concepto de cultura organizacional ha sido definido en la literatura académica, generalmente, como el conjunto de creencias y valores que han sido aprendidas y son tomadas como ciertas por un cierto grupo de individuos que forman parte de una organización u ocupación (Küng, 2017; Schein, 2003: 171; Schein, 2004; Steensen, 2018). Según Schein (2003: 171), una cultura organizacional surge cuando un grupo con miembros más o menos estables posee las suficientes experiencias de aprendizaje conjunto para descifrar cómo sobrevivir en su entorno exterior y cómo organizarse a sí mismo internamente. Las ideas y experiencias que han funcionado previamente son las que moldean la cultura de ese grupo. Para Gade (2003: 328), la cultura de una organización está conformada por variables macro, como los valores y las creencias individuales y colectivas, y también micro, como los roles, las prácticas y los procesos organizativos, que aportan significado a la vida de la compañía. En el mismo sentido, Deuze y Witschge (2017: 3-4) definen el concepto como “la manera en la que un grupo particular (por ejemplo, periodistas trabajando en un proyecto específico o en un contexto particular, como la redacción, un medio, un país o una región) trabaja y cómo sus miembros le atribuyen significado”.

Gómez y Rodríguez (2001: 111-112) recogen, en una revisión extensa sobre las teorías de la cultura organizacional, una serie de puntos sobre los que existe un consenso en la academia. En primer lugar, la conceptualización de la cultura como “un conjunto único de características que hace posible distinguir una organización de otra, que informa acerca de cómo las personas en la organización deben comportarse a través del establecimiento de un sistema de normas y valores, que se transmite de una generación a otra”. En segundo lugar, la utilidad de la cultura como cohesionadora del grupo, al fortalecer la identificación de la personalidad de la compañía y el sentimiento de pertenencia a ella. En tercer lugar, el surgimiento de la cultura empresarial como mecanismo para enfrentarse al entorno y el riesgo de que, por ello, se vuelva demasiado rígida. En cuarto lugar, la manifestación empírica de la cultura en factores como los procesos empresariales, las actitudes de los empleados hacia el cambio y el riesgo y la orientación temporal de las actividades. Por último, se señalan los parámetros para describir la cultura de las organizaciones, como por ejemplo el grado de autonomía individual, la toma de decisiones o el sistema de recompensas.

La cultura organizacional es una realidad difícil de abordar y frecuentemente subestimada a la hora de implementar estrategias empresariales, pues apunta a aspectos subjetivos, inconscientes e implícitos de la vida dentro de las compañías (Küng, 2017: 131). A pesar de ello, cabe estudiarla con atención, ya que su influencia sobre el desempeño de las estrategias empresariales es notable (Boczkowski, 2004). Johnson (1988), a este respecto, define el concepto de estrategia empresarial como un producto de los mapas cognitivos de los individuos y grupos de una organización, que se manifiestan en los símbolos, rituales y mitos de la cultura organizacional. Por su parte, Warrick (2017: 396) incide en la idea de que la cultura organizacional determina el éxito de la aplicación de las estrategias empresariales, pues “puede sacar lo mejor de las personas y crear ambientes de trabajo excelentes o puede sacar lo peor y crear ambientes disfuncionales llenos de estrés y tensión”.

Siguiendo a Schein, uno de los autores más prolíficos en este campo, el análisis de estas realidades requiere tener en cuenta que las culturas organizacionales y ocupacionales existen o se manifiestan en diferentes niveles de consciencia. En primer lugar, los comportamientos observables y las estructuras físicas constituyen la capa de los “artefactos”, que son fáciles de captar, pero complicados de descifrar, ya que su significado cambia dependiendo del contexto. Dentro de esta categoría se pueden encontrar elementos como la forma de vestir, el diseño del espacio de trabajo, los comportamientos, la forma en la que se toman las decisiones, los comportamientos, el estilo de liderazgo, los rituales y las publicaciones, entre otros (Küng, 2017: 135; Schein, 2003; Schein, 2004; Warrick, 2017: 398).

En un segundo nivel de consciencia se encuentran los “valores adoptados”³³. Estos son principios e ideologías no negociables que los propios actores se atribuyen como parte de su identidad cultural, pero que pueden o no corresponderse con la realidad observable. Estos valores pueden proceder de un proceso de aprendizaje en el que las creencias de un líder se han aplicado con éxito y han pasado a formar parte de la cultura del grupo, o por medio de la validación social. Este último mecanismo no depende del éxito incuestionable de los valores en experiencias previas, sino del hecho de que la mayoría de los miembros del grupo los compartan, y que aquellos que los cuestionen corran el riesgo de quedar excluidos o “incomunicados” (Schein, 2004:29).

³³ Traducción del término anglosajón “Espoused values”.

Por último, existe un nivel de cultura inconsciente, formado por las “asunciones básicas” compartidas, que realmente determinan el comportamiento cotidiano de los miembros de los grupos u ocupaciones. Estas asunciones son la “esencia” de la cultura (Küng, 2017: 136), y constituyen realidades tan aceptadas dentro del grupo que apenas se producen divergencias sobre ellas entre sus miembros. Este alto nivel de consenso se produce mediante el éxito repetido en la implementación de las ideas y creencias, y, una vez tomadas como ciertas, los miembros de los grupos consideran inconcebible cualquier noción que se escape de ese marco (Schein, 2004: 31). El investigador debe superar la dificultad y acceder a los tres niveles de manifestaciones culturales para interpretar la cultura de una organización (Schein, 2003; Schein, 2004). Estos tres niveles se detallan en la Figura 9.

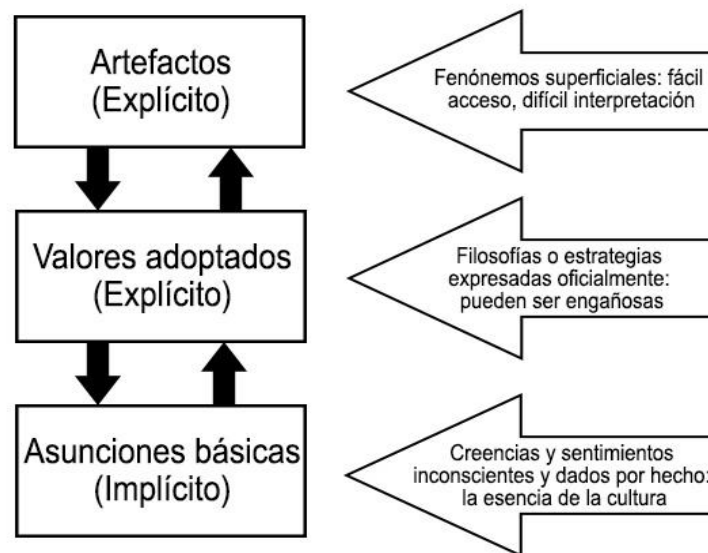


Figura 9. Capas de la cultura organizacional. Fuente: elaboración propia, basado en Schein, 2003.

Además, la cultura de las organizaciones se puede calificar como “polifacética”, ya que los miembros que la componen pertenecen a la vez a grupos diferentes (Küng, 2017: 138), algo que puede generar conflicto (Wolff, 1998: 127). A este respecto, Küng (2017: 139-142) reconoce diferentes dimensiones culturales presentes en las redacciones de los medios: la interorganizacional, la profesional, la industrial y la nacional. Las culturas interorganizacionales, también conocidas como subculturas, emergen entre los individuos que comparten determinados niveles jerárquicos, géneros o subgrupos étnicos, o que trabajan en un

departamento particular”. Las culturas profesionales se dan entre personas que comparten trasfondos profesionales o industriales similares. Por ejemplo, los técnicos o los periodistas que conviven en una redacción (Deuze y Witschge, 2017: 7). Las culturas industriales se manifiestan entre individuos que trabajan en contextos industriales idénticos. En la industria mediática, una de las premisas que sostienen la cultura industrial es la de que los medios son “negocios diferentes” con un propósito social que se eleva sobre el objetivo de monetizar las actividades (Küng, 2017: 141).

10.2. Perspectivas y modelos de la investigación en cultura organizacional

Desde los años 70, cuando se comenzó a estudiar ampliamente el concepto, la cultura empresarial se ha analizado desde enfoques muy diferentes (Martin, 2002) y según múltiples modelos. Estas diferencias residen en los criterios que se emplean para simplificar la realidad compleja de la cultura organizacional. Aunque no existen modelos “correctos” e “incorrectos” y la mayoría de los autores señalan que las culturas corporativas de las empresas rara vez se encuadran a la perfección en alguno de ellos, los casos prácticos estudiados sí presentan rasgos dominantes de unas u otras propuestas (Maximini, 2015: 4).

Martin (2002) identifica tres perspectivas teóricas en los estudios sobre cultura organizacional, a las que denomina “integración”, “diferenciación” y “fragmentación”. Según la autora, los estudios que provienen del prisma de la integración se centran en la percepción de que todos los aspectos culturales son consistentes y se refuerzan entre ellos. La cultura organizacional corresponde al consenso, mientras que las ambigüedades y divergencias suponen defectos que se deben corregir. Estos estudios proceden de autores con una visión más gerencial de las organizaciones:

“From the integration perspective, culture is that which is clear; ambiguity is excluded. To summarize this in a metaphor, from the integration perspective, culture is like a solid monolith that is seen the same way by most people, no matter from which angle they view it” (Martin, 2002: 94).

Las investigaciones recogidas bajo la perspectiva de la diferenciación “se centran en las manifestaciones culturales que tienen interpretaciones inconsistentes, como cuando los altos ejecutivos anuncian una política y después se comportan de una manera inconsistente hacia ella” (Martin, 2002: 94). Se reconoce el consenso cultural en la organización, pero solo en niveles bajos de análisis, llamados subculturas, que pueden existir en armonía,

independientemente o en conflicto entre ellas. Esta visión es la más crítica. Por último, la perspectiva de la fragmentación percibe el consenso como transitivo y ligado a temas específicos, ya que la cultura es ambigua y la relación entre sus manifestaciones “no es ni consistente ni inconsistente”. Esta corriente no adopta una posición de interés específica en la organización (Martin, 2002: 94). Las diferencias entre ellas se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13

Perspectivas de la investigación en cultura organizacional

	Integración	Diferenciación	Fragmentación
Orientación al consenso	Consenso amplio a lo largo de la organización	Consenso entre las subculturas	Falta de consenso
Relación entre las manifestaciones	Consistencia	Inconsistencia	Ni consistencia ni inconsistencia
Orientación hacia la ambigüedad	Se excluye	Monitoriza la ambigüedad entre subculturas	Se reconoce
Posición	Gerencial	Crítica	Sin posición de interés

Elaboración propia a partir de Martin (2002).

En el contexto de su obra sobre metodologías ágiles y flujos de trabajo en organizaciones con entornos volátiles, Maximini (2015: 11-19) identifica cuatro propuestas para el estudio de la cultura organizacional aplicables a la industria mediática: la de Harrison (1987, 1995), la de Deal y Kennedy (1982), la de Schneider (1999) y la de Cameron y Quinn (2011). Uno de los primeros modelos basados en datos empíricos fue el de Harrison, que se publicó en 1972, aunque fue modificado por el propio autor para ofrecer su versión definitiva en 1987. En él se presentan cuatro ideologías organizacionales, renombradas posteriormente como culturas (Harrison, 1987; Maximini, 2015: 11), que, si bien no se suelen manifestar en su forma más

pura en la práctica, sí cabe explicarlas de esta manera “para enfatizar sus diferencias e identificar las fortalezas y debilidades de cada una de ellas” (Harrison, 1995: 7).

El primer tipo de cultura según este modelo es la orientación al poder. Una organización que está orientada hacia el poder intenta dominar su entorno y derrocar toda competencia, es celosa de su territorio —ya sean mercados, líneas de productos o acceso a recursos—, es poco proclive a respetar cualquier poder o norma externa y busca expandir su control en detrimento de otros. Además, en el seno de las organizaciones, los poderosos aspiran a mantener el control de los subordinados y la jerarquía rígida (Harrison, 1987; Harrison, 1995: 7-8). El segundo tipo de cultura es la orientación al rol o a la función. En contraste a la autocracia de la orientación al poder, estas empresas pretenden ser racionales y ordenadas, y respetar la legalidad, la legitimidad y la responsabilidad. En ellas, las respuestas correctas se valoran más que las eficaces, y los procesos son lentos y burocráticos, por lo que resulta complicado encontrarlas en sectores con mercados volátiles que requieran adaptación constante (Harrison, 1987; Harrison, 1995: 8-9). Según el autor, “la mayoría de las organizaciones que conocemos viven con, y trabajan en, una combinación de los modelos orientados al poder y a los roles, donde las organizaciones más grandes se inclinan más por el burocrático” (Harrison, 1987: 8).

En tercer lugar, Harrison identifica la orientación a las tareas (1995: 9-10), renombrada en obras posteriores como cultura de los logros³⁴ (Harrison, 1987: 9; Maximini, 2015: 11). En contraposición a las anteriores, esta ideología persigue la motivación intrínseca de los trabajadores; es decir, su satisfacción por medio del cumplimiento de la misión de la compañía. En estas organizaciones, conocidas como “alineadas” (Harrison, 1987: 11), nada debe oponerse a la consecución de los objetivos comunes, lo que se persigue por medio de la existencia de una misión clara, bien expresada, reforzada por el comportamiento de los ejecutivos, con un valor social que va más allá del mero beneficio económico. La misión es indiscutible, y lo que se discute es la mejor manera de acometerla, y la autoridad y el poder de los trabajadores depende de sus aptitudes y capacidades para hacerlo. Además, los canales de comunicación son abiertos y el fracaso se percibe como una experiencia de aprendizaje para fomentar las vías innovadoras que sirvan para cumplir la misión (Harrison, 1987: 10-11; Harrison, 1995: 10). Por último, el modelo de Harrison recoge la orientación a las personas (1995: 10-11), que más tarde recibió el nombre de cultura del apoyo³⁵ (Harrison, 1987: 13-14; Maximini, 2015: 11).

³⁴ Traducido de la expresión anglosajona *achievement culture*.

³⁵ Traducido de la expresión anglosajona *support culture*.

“The support culture may be defined as an organizational climate based on mutual trust between the individual and the organization. In such an organization, people believe they are valued as human beings, not just as cogs in a machine or contributors to a task” (Harrison, 1987: 13).

Estas organizaciones se caracterizan por el apoyo mutuo entre los trabajadores, no solo dentro de los subgrupos culturales, sino a nivel global; la comunicación de las preocupaciones e ideas profesionales, pero también personales; el hecho de que los empleados se ven a menudo incluso fuera del lugar de trabajo; el cuidado en el proceso de captación de talento para que la personalidad de las nuevas incorporaciones encaje en el sistema; y otros fenómenos como la fe entre los trabajadores y la puesta en común de éxitos y fracasos. Esta cultura es la menos prevalente en la práctica, y suele darse entre grupos pequeños que se conocen e interactúan cara a cara durante largos periodos de tiempo (Harrison, 1995: 14). La Figura 10 muestra la clasificación de los tipos de cultura de Harrison en un cuadrante de mayor a menor centralización y formalidad.

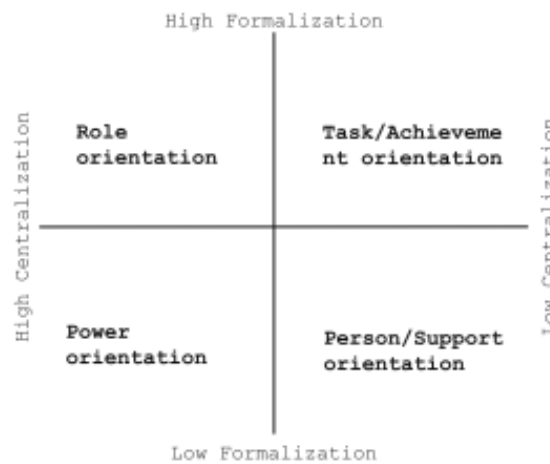


Figura 10. Tipos de cultura organizacional de Harrison. Fuente: Harrison, 1987; Maximini, 2015.

Deal y Kennedy abordan el tema de la cultura corporativa, sobre todo analizada desde un prisma gerencial (Gorden, 1984; Maximini, 2015: 13). Su propuesta se asienta en la idea de que la cultura empresarial no solo se ve afectada por las características de la configuración interna de las compañías, sino que principalmente viene definida por el entorno en el que opera y las circunstancias a las que debe enfrentarse para conseguir el éxito (Deal y Kennedy, 1982: 13). A pesar de que su modelo ha recibido duras críticas, que apuntan a la debilidad de una

metodología basada en el estudio poco profundo de casos muy paradigmáticos (Gorden, 1984: 365), las reseñas también coinciden en que en él “los ejecutivos pueden encontrar soluciones útiles, así como técnicas de diagnóstico” (Near, 1983: 82), y que la obra “incrementa la consciencia corporativa sobre la importancia de crear y sostener una cultura orientada a los objetivos de la compañía” (Gorden, 1984: 366).

Gómez y Rodríguez (2001: 9-10) atribuyen al modelo de Deal y Kennedy tres aportaciones principales: la teoría de la cultura fuerte, que plantea que las culturas fuertes son más efectivas que las débiles, ya que eso significa que existe en la organización un consenso amplio sobre diferentes temas y que no se va a perder tiempo discutiendo la misión; la utilidad del proceso de diagnóstico delineado en el modelo; y la identificación de cuatro tipos de cultura organizacional relacionados con la eficacia y la rapidez. Deal y Kennedy clasifican estos tipos de cultura a lo largo de dos dimensiones: el grado de riesgo que entrañan las actividades de la compañía o el departamento y la rapidez con la que se puede determinar si las estrategias o acciones implementadas han sido exitosas. Las tipologías resultantes son la cultura del “tipo duro” o “macho”, la del “trabajar duro/jugar duro”, la de “apostar la compañía” y la de “proceso” (Deal y Kennedy, 1982; Gomez y Rodriguez, 2001: 118).

La cultura del tipo duro o macho emerge en contextos en los que tanto la cantidad de riesgo como la velocidad del *feedback* son elevadas. En este tipo de entornos prima el individualismo y el arrojo personal, pues “no tomar decisiones es tan importante como hacerlo” (Deal y Kennedy, 1982: 109). La cultura de trabaja duro/juega duro aparece en empresas que reducen los riesgos y en las que la retroalimentación es constante, por lo que la perseverancia es un valor decisivo. Además, en este tipo de compañías el individualismo deja paso al trabajo en equipo. En cuanto a la cultura de apostar la compañía, que se da en ecosistemas de alto riesgo y *feedback* lento, es la forma más arriesgada, pues se deben adoptar decisiones a largo plazo que no solo ponen en riesgo la carrera de los responsables, sino el futuro de toda la empresa. Por último, la cultura de proceso se caracteriza por un bajo riesgo y una lenta recepción de las consecuencias, y su éxito se evalúa de acuerdo con el correcto desempeño de las labores burocráticas. Este modelo de suele hallar en organizaciones públicas (Deal y Kennedy, 1982; Gomez y Rodriguez, 2001: 119; Maximini, 2015: 11; Near, 1983: 83). La Figura 11 muestra la clasificación de los tipos de cultura de Deal y Kennedy.



Figura 11. Tipos de cultura organizacional de Deal y Kennedy. Fuente: Deal y Kennedy, 1982; Maximini, 2015.

Por su parte, el modelo de Schneider construye sobre los de otros autores, entre los que se incluyen Harrison, Deal y Kennedy, y propone una clasificación universal de la cultura organizacional (Maximini, 2015: 14). De la misma forma que en los casos anteriores, se establece un cuadrante con dos ejes, correspondientes a la percepción de los resultados y a la orientación de las tareas. La dimensión de la percepción recoge, en un extremo, los resultados apreciables a través de los cinco sentidos y, en el opuesto, la intuición, que representa una visión de lo que se puede conseguir; mientras que la de la orientación va desde la importancia de los sentimientos y las conexiones personales al pensamiento racional que antepone el bienestar de la compañía al de los individuos. En los cuatro espacios entre los ejes se sitúan las culturas colaborativa, de control, de cultivación y de competencia (Alter y Shaw, 2004: 5; Maximini, 2015: 14; Schneider, 1999).

La cultura colaborativa se caracteriza por la creación de equipos de trabajo muy cohesionados personalmente, en los cuales tanto el liderazgo como las normas se orientan a buscar sinergias y crear un clima de trabajo participativo y agradable en el que las personas quieran contribuir al esfuerzo colectivo para obtener resultados tangibles. Por el contrario, la cultura de cultivación pone en segundo plano la obtención de resultados concretos al tiempo que se orienta a las personas. Según Schneider (1999: 82), “este tipo de cultura confía incuestionablemente en su éxito, su gente y su organización”. Algunos ejemplos citados por el autor corresponden con organizaciones estéticas, como las orquestas sinfónicas o las compañías de teatro.

Con una orientación que se inclina más por la racionalidad y los hechos que por el trato personal, se encuentran la cultura del control y la de la competencia. En la primera, el éxito se basa en la sumisión, el estilo de liderazgo es autocrático, la comunicación es impersonal y las normas principales son la sistematización, la jerarquía y el cumplimiento de roles rígidos. En el segundo caso, el éxito reside en la superioridad del desempeño individual con respecto a los demás. La función del liderazgo es la de fijar los estándares de calidad y reclutar a los individuos más competentes. Según el autor, “esta cultura tiene su particularidad en la combinación de la posibilidad con el racionalismo. Lo que puede ser [y no solo lo que de hecho es] y la lógica para llegar ahí son lo que cuenta” (Alter y Shaw, 2004: 5; Maximini, 2015: 14; Schneider, 1999: 65). La Figura 12 muestra la representación gráfica del modelo de Schneider.

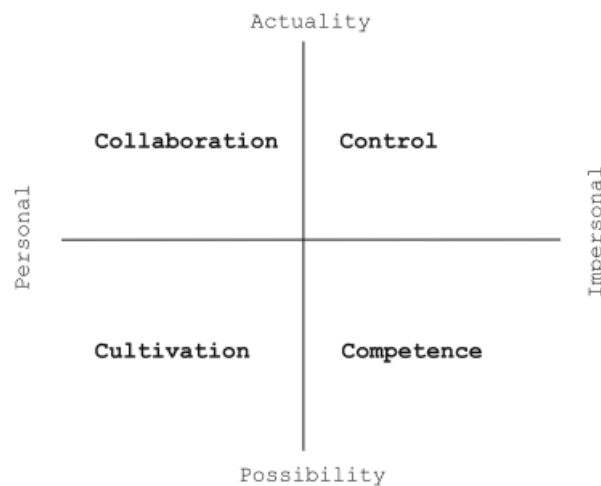


Figura 12. Tipos de cultura organizacional de Schneider. Fuente: Maximini, 2015; Schneider, 1999.

Por último, el modelo de Cameron y Quinn (2011) establecen una clasificación de culturas a lo largo de dos continuos, de la misma forma que las teorías expuestas anteriormente. En este caso, los ejes van desde el enfoque interno o integración hasta el enfoque externo o diferenciación y desde la estabilidad y el control hasta la flexibilidad y discreción, respectivamente. En cada cuadrante se establece un tipo de cultura: la del clan, la de la jerarquía o control, la de la adhocracia y la de mercado, a las que se atribuye unas características determinadas en términos de organización, tipo de liderazgo, valores y criterios de efectividad. Los autores destacan la compatibilidad de la tipología con la literatura anterior sobre

organización de empresas y su carácter holista, al involucrar diversos factores relacionados con la cultura empresarial:

“We discovered that the four quadrants that emerged from these analyses match precisely the main organizational forms that have developed in organizational science. They also match key management theories about organizational success, approaches to organizational quality, leadership roles, and management skills” (Cameron y Quinn, 2011: 40).

En primer lugar, Cameron y Quinn (2011) utilizan los siete atributos básicos de la burocracia identificados por Max Weber (1947) —reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, división con los propietarios, impersonalidad y responsabilidad— para introducir la cultura de la jerarquía o control. Esta se sitúa en el cuadrante correspondiente a la estabilidad y la orientación interna, y se caracteriza por la existencia de un lugar de trabajo formalizado y estructurado, la prevalencia de los procesos frente a las personas, un liderazgo coordinador, organizador y monitorizador, la importancia de valores como la eficiencia, la rapidez, la consistencia y la uniformidad, y la convicción de que el control rígido de los procesos conduce a la efectividad (Cameron y Quinn, 2011: 42-43).

En segundo lugar, la cultura de mercado o competencia también se sitúa en la dimensión de la estabilidad y el control, pero su orientación es externa. Estas organizaciones funcionan como un mercado en sí mismas, pues están centradas en la obtención de resultados por medio de transacciones con actores externos y, al contrario que en la jerarquía, donde el control proviene de normas y reglas internas, estas se rigen por dinámicas competitivas. Los líderes de estas compañías actúan como productores y competidores, y son duros y exigentes. En ellas se mide el desempeño en relación con el cumplimiento de los objetivos, ya que su visión se basa en que la competitividad agresiva y el enfoque al mercado son la clave del éxito (Cameron y Quinn, 2011: 44-45).

En tercer lugar, la cultura del clan, también conocida como colaborativa, se describe como un tipo de organización de orientación interna pero flexible. Frente a la gobernanza de la jerarquía y los procesos, estas compañías basan su actividad en el trabajo en equipo, la involucración de los trabajadores en torno a valores y objetivos compartidos y la confianza de los propietarios hacia los profesionales. El líder funciona como facilitador, mentor o constructor de equipos, los valores que priman son el convencimiento, la comunicación y el desarrollo, y la idea

principal que sostiene a este tipo de firmas es la de que la efectividad depende del desarrollo humano y la participación (Cameron y Quinn, 2011: 46-48).

Por último, la adhocracia consiste en una cultura organizacional flexible y orientada a la diferenciación externa. Se suele encontrar en industrias de alto riesgo, como la aeroespacial, la audiovisual o la de creación de *software*, ya que estas organizaciones deben producir productos y servicios innovadores y adaptarse rápido a nuevas oportunidades. En ellas, el poder no es centralizado, sino que fluye de individuo a individuo o entre grupos de trabajo dependiendo de las particularidades del problema al que se enfrenten en cada momento. El énfasis se pone en la individualidad, la asunción de riesgos y la anticipación de consecuencias futuras, y su visión consiste en que la innovación, la creatividad y los nuevos recursos conducen a la efectividad (Cameron y Quinn, 2011: 49-50). En la Figura 13, se muestra la clasificación de culturas de Cameron y Quinn.

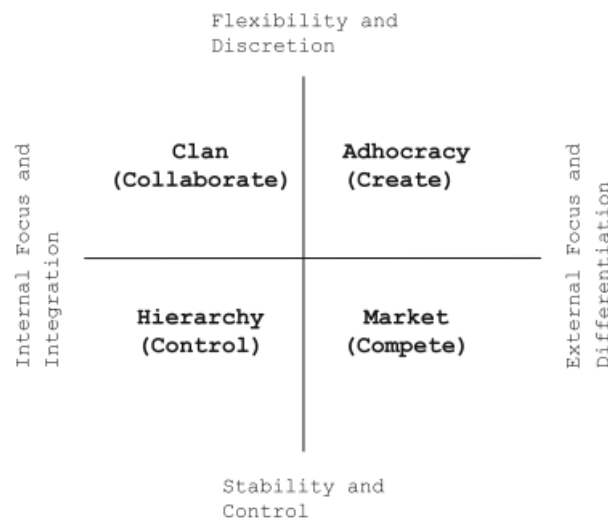


Figura 13. Tipos de cultura organizacional de Cameron y Quinn. Fuente: Cameron y Quinn, 2011; Maximini, 2015.

Otro de los modelos más utilizados para analizar la cultura de las organizaciones es el de Ansoff (1968), que no estudia los factores internos de las compañías, sino que se centra en la manera en que estas reaccionan ante diferentes situaciones del entorno (Gomez y Rodriguez, 2001: 113). El autor establece una serie de atributos de la cultura, que varían en función del tipo que cada organización implementa. Estos factores son los valores gerenciales, que se refiere a cómo

actúa la organización; el foco de la conducta, que marca qué fenómenos reciben la atención; el gatillador³⁶ de respuesta organizacional, que determina en qué situaciones reacciona la empresa; el tipo de reacción ante el cambio; el dominio de alternativas, que constituye la fuente de la cual la empresa idea respuestas; la propensión al riesgo; y las metas de respuesta, que hacen referencia a qué objetivos se pretenden conseguir por medio de las reacciones adoptadas por la compañía (Ansoff, 1968).

Siguiendo este marco de análisis, se identifican cuatro tipologías de cultura organizacional: la estable, la reactiva, la anticipadora y la iniciativa. En la estable, los valores gerenciales se basan en no agitar la situación, se pone énfasis en las operaciones repetitivas y solo se reacciona ante situaciones de crisis. Su actitud frente al cambio es la del rechazo y su propensión al riesgo es nula, y el objetivo de su reacción siempre es la de restaurar el *statu quo* en el que se siente cómoda. Por su parte, la cultura reactiva está regida por los valores gerenciales de actuar siempre de acuerdo con las situaciones que surjan, pues su foco principal es la eficiencia, por lo que se expone que su actitud frente al cambio es de adaptación y en ellas se acepta un mínimo grado de riesgo. Actúan cuando detectan que las acciones pasadas han sido insatisfactorias y buscan soluciones en la experiencia pasada con el objetivo de minimizar los problemas de ineficiencia organizacional.

La cultura anticipadora busca planear su rumbo con antelación, anticipando las posibles amenazas y oportunidades, en busca de una efectividad sinérgica. Su objetivo principal es el de mejorar los resultados anteriores, por lo que buscan el riesgo e intentar adelantarse a los vaivenes de su mercado hallando soluciones en la experiencia pasada, pero también en la proyección de las futuras tendencias. Por último, la cultura de iniciativa o iniciadora todavía tiende más al cambio que la anterior. Sus valores gerenciales se basan en soñar nuevas posibilidades de negocio, centrándose en la efectividad global. No solo se anticipan los cambios, sino que la propia empresa pretende reconstruir los paradigmas de su industria, para lo que se acude a multitud de fuentes creativas, y el riesgo se valora en tanto que es un elemento necesario para elevar el desempeño a su mayor potencial (Ansoff, 1968). Todas las dimensiones y tipos culturales organizacionales estudiadas a lo largo del presente epígrafe se resumen a continuación, en la Tabla 14.

³⁶ Se refiere a los eventos detonantes que generan respuestas por parte de las organizaciones.

Tabla 14

Resumen de las dimensiones y tipos de culturas organizacionales estudiadas.

Autores	Dimensiones o variables	Tipos de cultura
Harrison	Formalización y centralización	Orientación al poder, orientación al rol, cultura de los logros y orientación a las personas
Deal y Kennedy	Retroalimentación y riesgo	Tipo duro, trabaja duro/juega duro, apuesta tu compañía y proceso
Schneider	Realidad/posibilidad, personal/impersonal	Control, colaboración, cultivación y competencia
Cameron y Quinn	Interno/externo, estabilidad/flexibilidad	Clan (colaborar), adhocracia (crear), jerarquía (controlar) y mercado (competir)
Ansoff	Valores gerenciales, foco de la conducta, gatillador de respuesta organizacional, reacción al cambio, dominio de alternativas, propensión al riesgo, metas de respuesta	Estable, reactiva, anticipadora e iniciadora.

Elaboración propia.

10.3. Búsqueda de una cultura prodigital en las redacciones

En la literatura académica sobre la industria de los medios de comunicación, el concepto de cultura organizacional empezó a estudiarse en los años 70, con contribuciones de carácter etnográfico como las de Epstein (1973), Fishman (1980), Gans (1979) y Tuchman (1978), entre otros. Sin embargo, no fue hasta principios del siglo XXI cuando se comenzó a investigar ampliamente “sobre cómo las rutinas y prácticas de la producción de noticias están cambiando

(si lo hacen), cómo los periodistas entienden estos cambios, y qué significa todo esto para la producción de noticias y la autopercepción de los periodistas” (Ryfe, 2009: 197-198). Este auge de los estudios etnográficos sobre cultura empresarial coincide con los inicios de la disrupción tecnológica de internet al sector. Por ello, se suele poner el foco sobre la transformación digital de las redacciones (Boczkowski, 2004), centrándose al principio en los procesos de convergencia redaccional (Deuze, 2008b; Domingo et al., 2007) y, más recientemente, en la búsqueda de lo que algunos autores denominan como la cultura prodigital (Küng, 2015; Küng, 2017; Sehl, Cornia y Nielsen, 2016).

Para Küng (2017: 144), la cultura prodigital de una redacción implica las asunciones compartidas entre sus integrantes sobre la trayectoria histórica de la industria y la importancia que tienen en ella las tecnologías digitales y la analítica de datos. Según la autora, esto alimenta una apertura de miras sobre qué constituye el periodismo de calidad en el ámbito digital, y qué formatos y herramientas de *storytelling* se pueden emplear para crear estos contenidos. Por lo tanto, la cultura prodigital en las redacciones provoca que se cuestionen las preconcepciones sobre qué constituye la calidad en las noticias y en los formatos. La definición de este concepto puede resumirse en la percepción de los nuevos medios y el ecosistema digital como una oportunidad, y no como una amenaza, que, sumada a la habilidad de un líder que subraye clara y públicamente la necesidad de adaptar constantemente la organización, conduce a un alto nivel de desempeño (Sehl, Cornia y Nielsen, 2016: 5).

“Then come two elements specific to some to the emerging digital news industry and to the nature of competition and consumption within it. The first is a blending of journalistic, technological, and commercial competencies (...) Second comes a ‘pro-digital culture’ that views the digital arena as an opportunity (albeit a highly competitive field), that is not particularly nostalgic about the old legacy days, and which is open-minded about using the functionalities of digital technologies to reinvent quality news” (Küng, 2015: xi).

Existe un amplio consenso en la academia acerca de la dificultad que implica transformar la cultura organizacional, pues entender la necesidad de cambiar suele no ser suficiente para convencer a los empleados, o incluso a los niveles ejecutivos, para llevar a cabo el cambio (Gade y Perry, 2003: 329). De hecho, para Boczkowski (2004), la dificultad de cambiar la cultura empresarial de los medios de comunicación debido a diferentes contingencias internas es uno de los factores —junto con la falta de autonomía de los grupos de trabajo digitales y la percepción de los usuarios como consumidores inactivos— que impide la adaptación de las

empresas al mercado. A este respecto, un estudio realizado por Singer a finales del siglo pasado demostraba que la mayoría de los periodistas y editores estadounidenses pensaban que internet no les afectaría en gran medida a la hora de hacer su trabajo (Singer, 1997b), por lo que descartaban la necesidad de innovar (Steensen, 2009: 5).

El principal motivo por el cual la transformación de la cultura organizacional es un proceso complicado es la inercia cultural. Si en un momento determinado, tanto las asunciones culturales de una compañía como las estrategias que se adoptan se adecúan al contexto, será probable que la organización alcance el éxito. Este éxito reforzará la idea de que las asunciones culturales son correctas y ayudará a fijarlas en la compañía, haciendo así más difícil su cuestionamiento para aplicarlas a actividades empresariales futuras (Kelly y Amburgey, 1991; Küng, 2017: 133; Ruckes y Rønde, 2015).

La identidad profesional de los periodistas también incide en la formación de una cultura empresarial rígida en los medios de comunicación. Aunque los periodistas tienden a ensalzar los atributos de internet, se resisten a acatar ciertas prácticas propias de la red. Por ejemplo, las participativas, ya que perciben una cesión del control editorial a personas que no se rigen por los valores de la profesión y que pueden carecer de las habilidades necesarias (Boczkowski, 2004; Hermida y Thurman, 2008; Spyridou et al., 2013: 78). Otra de las características de las nuevas tecnologías es la inmediatez, que, mal entendida, puede provocar la falta de la verificación, el rigor y la ética que sostienen la identidad de los profesionales (Boczkowski y Mitchelstein, 2017: 19; Tameling y Broersma, 2013: 23).

“No es exagerado afirmar que en muchos casos la velocidad se acaba convirtiendo en un fin en sí misma. Así, lo urgente puede acabar restando fuerza a lo importante y la prisa por informar o comentar, sustituyendo a la verificación. No son pocos los que piensan que, con frecuencia, la revolución de las comunicaciones afecta más a la mera transmisión que a su recopilación. Las TIC pueden servir, en definitiva, para espolear la tendencia de desear ser los primeros en informar de algo, aunque sea al precio de restarle rigor y verificación” (Almiron Roig, 2006: 5).

Las condiciones laborales también influyen en la innovación (Deuze y Witschge, 2017; García-Avilés et al., 2018; Hidalgo López y Mellado, 2006; McDevitt, 2003). Un estudio de Witschge y Nygren (2009) sobre las condiciones laborales de los periodistas suecos afirma que “el aumento del tiempo dedicado a lidiar con problemas técnicos y de producción, así como el incremento de la carga de trabajo y el estrés” como resultado de la introducción de las tecnologías digitales, provoca “el decremento del tiempo dedicado a evaluar el trabajo, discutir

ideas y trabajar fuera de las redacciones”. Sin embargo, las condiciones de trabajo adversas no solo afectan negativamente a la innovación por la reducción del tiempo disponible, sino por su efecto sobre la motivación de los trabajadores para buscar nuevas soluciones creativas a los problemas (Tietjen y Myers, 1998). En este sentido, García-Avilés et al. (2018: 12) identifican la “falta de motivación entre la plantilla debido a las condiciones laborales adversas” como uno de los obstáculos para la difusión de la innovación en las redacciones de los medios de comunicación. Edison (2017: 25), en esta línea, indica que los individuos responsables del emprendimiento en las grandes empresas innovadoras requieren un salario mínimo garantizado para alcanzar los resultados esperados.

Ante este panorama, algunas investigaciones concluyen que los periodistas no son proclives a cambiar sus hábitos (Tameling y Broersma, 2013: 27), y autores como Fioretti y Russ-Mohl (2009) aseguran, llevando esta idea al extremo, que mientras que los profesionales de la información pretenden cambiar el mundo, son conservadores por naturaleza y se oponen a modificar sus propias tradiciones y rutinas. Sin embargo, Deuze (2004: 145) sostiene que estos profesionales están abiertos a responder a las transformaciones de la industria siempre y cuando tengan la sensación de que los cambios son de alguna manera beneficiosos para ellos, y que no comprometen los valores esenciales de la identidad periodística. En este sentido, Porcu (2017: 3) sentencia que “los periodistas, realmente, están abiertos a la innovación” si se asegura que su ideología ocupacional no sea manipulada y si los responsables muestran una visión clara y sin ambigüedades de lo que se espera de ellos.

10.4. Cultura del aprendizaje innovadora

A pesar de la importancia de potenciar una cultura adaptada a las condiciones del ecosistema digital actual, esto no constituye un fin en sí mismo, sino que lo óptimo es conseguir una cultura organizacional que vaya aprendiendo y evolucionando al tiempo que muta el entorno. Solo aquellas compañías que fomentan una verdadera cultura del aprendizaje entre sus miembros tienen la oportunidad de innovar (Cameron y Quinn, 2011; Heijboer, Korenhof y Pantjes, 2013), de obtener ventajas competitivas (Porter, 1985; Yolles, 2009), de transformarse a sí mismas a través de la creación de nuevo conocimiento (Nonaka, 1994; D. Wang, Su y Yang, 2011) y, en definitiva, de sobrevivir a las disrupciones del mercado (Porcu, 2017).

Esta visión se aleja del determinismo tecnológico al entender la innovación y el cambio como procesos que no persiguen la adaptación coyuntural a las tecnologías, sino transformaciones más profundas que permiten la supervivencia a largo plazo (Porcu, 2017: 3). En esta línea, Seville (2016) habla de las organizaciones resilientes, que tienen una voluntad intrínseca para prosperar y crear sus propias oportunidades, al tiempo que lidian con las vicisitudes de las crisis. La resiliencia surge de una cultura organizacional que evoluciona en torno a las personas, en vez de la tecnología. Para ello, de acuerdo con Seville (2016), deben darse cinco factores: un liderazgo efectivo y enfocado al cambio a largo plazo, la compenetración y el compromiso de la plantilla, colaboraciones efectivas entre los trabajadores, la consciencia de la situación en cada momento, y la búsqueda de la innovación y la creatividad.



Figura 14. La cultura del aprendizaje innovadora como suma de perspectivas anteriores. Fuente: Porcu, 2017.

Siguiendo esta corriente, Porcu (2017) propone el concepto de *innovative learning culture*³⁷ o cultura del aprendizaje innovadora como un punto de partida para la investigación de la cultura organizacional en las redacciones de los medios de comunicación. Esta perspectiva emerge de la unión de dos teorías propias de otros campos: la *professional learning culture*³⁸ o cultura del aprendizaje profesional, adoptada de la literatura científica sobre la educación como evolución del concepto cultura del aprendizaje (Oberon Kohnstamm Instituut, 2014), y la *explorative innovation culture*³⁹ o cultura de la innovación exploratoria, que proviene de las investigaciones sobre organización empresarial e innovación (March, 1991).

³⁷ Concepto conocido como ILC, por sus siglas en inglés.

³⁸ Concepto conocido como PLC por sus siglas en inglés.

³⁹ Concepto conocido como EIC por sus siglas en inglés.

La cultura del aprendizaje se basa en el fomento de la creatividad y la flexibilidad en las organizaciones (van der Merwe y Quinlan, 2010: 6) y ha sido definida como “un sistema dinámico y colectivo de asunciones básicas, valores y normas que guían cómo las personas aprenden en una organización” (Heijboer et al., 2013: 6), tomando como referencia el concepto de cultura organizacional propuesto por Schein (1990). En esta definición toma una especial relevancia el término “colectivo”, pues una cultura del aprendizaje individual se caracteriza por la educación formal mediante los cauces oficiales, un estilo de liderazgo directivo y una escasa colaboración y comunicación entre los miembros de la organización. Por el contrario, en una cultura del aprendizaje colectivo, la educación es formal e informal, el estilo de liderazgo es participativo y existe una colaboración fluida y un diálogo abierto y transparente entre los miembros (Porcu, 2017: 6). Además, la confianza se considera un factor importante para que pueda darse un debate firme y sincero, que evite el conflicto (Seville, 2016: 18).

El Oberon Kohnstamm Instituut (2014: 6) se define la cultura del aprendizaje profesional en el ámbito de la educación secundaria como “un clima en el que todos los miembros de una escuela trabajan juntos para reflexionar, investigar y profesionalizar”. Además, se hace una distinción explícita entre las características y las condiciones de la cultura del aprendizaje profesional. La colaboración entre los trabajadores, el aprendizaje mutuo y la actitud inquieta pertenecen al grupo de las primeras, mientras que la segunda categoría la componen el liderazgo participativo, la comunicación abierta y transparente y el apoyo y la confianza mutua. Fruto de esta obra, Porcu (2017: 7) propone una definición comprehensiva del concepto de cultura del aprendizaje profesional:

“Professional learning culture is a social climate in which all members of a newsroom learn by working together to reflect, to research and to professionalize. This is facilitated by serving leadership, clear communication, support among the members, and mutual trust in each other and in the organization”.

La otra teoría de la que bebe la cultura del aprendizaje innovadora, la cultura de la innovación exploratoria, se define en contraposición a la innovación explotadora⁴⁰. March (1991: 71) define la innovación explotadora como un sistema que explora antiguas certezas y se caracteriza por el refinamiento, la elección, la producción, la eficiencia, la selección, la implementación y la ejecución. Por el contrario, la innovación exploratoria tiene que ver con la búsqueda, la variación, la asunción de riesgos, la experimentación, el juego, la flexibilidad,

⁴⁰ Traducción de la expresión en inglés *exploitative innovation*.

el descubrimiento y la innovación en sí. En las redacciones es común que se tienda a la primera de ellas, pues los medios de comunicación suelen estar acostumbrados por naturaleza a buscar soluciones efectivas a corto plazo, lo que el autor reconoce como “potencialmente auto destructivo” para una organización (March, 1991: 73).

Porcu (2017: 8) define el concepto de cultura de la innovación exploratoria siguiendo el esquema empleado en Oberon (2014) y las aportaciones de March (1991) y O’Reilly y Tushman (2013). Las características de este tipo de innovación son la incertidumbre sobre sus resultados, la investigación, el descubrimiento, la autonomía, la creatividad, el carácter experimental, la flexibilidad y la radicalidad. Por otro lado, las condiciones necesarias para que se lleve a cabo son la confianza, el apoyo mutuo, una cultura que respalde a los trabajadores, la existencia de metas comunes, la identidad colectiva, la apreciación de los logros de los demás, la formación y el desarrollo y la cultura de la excelencia.

En resumen, la cultura del aprendizaje profesional se marca como objetivo el aprendizaje colectivo, mientras que el foco de la cultura de la innovación exploratoria se dirige a la experimentación, señalando la necesidad de contar con una cierta autonomía individual o en grupos pequeños. En la teoría de la innovación exploratoria, la colectividad es una opción, no una necesidad. Porcu (2017: 9) combina los atributos de ambas corrientes en la perspectiva de la cultura del aprendizaje innovadora, a la que atribuye siete características y condiciones. Sus características son el aprendizaje mutuo, la investigación, el componente experimental para probar nuevas posibilidades, la autonomía de los trabajadores a la hora de gestionar su propio trabajo, la creatividad, la radicalidad y la flexibilidad. Sus condiciones son un liderazgo que ensalce la adaptación, una comunicación abierta entre los miembros del grupo, la confianza mutua, una cultura en la que se evidencie el respaldo a los trabajadores, las metas compartidas entre los trabajadores y los responsables de la compañía, la apreciación explícita de los éxitos individuales y una atención sistemática al desarrollo y la formación.

“Innovative learning culture is a social climate that stimulates people to work and learn together, to grow as an individual and as a group (team, organization), and that provides people with the autonomy needed to be flexible, to experiment, to be creative, and to investigate radical possibilities in order for the organization to have better chances for survival in the long run. This is facilitated by serving leadership, open communication, mutual trust, a supporting culture, shared goals, appreciation of individual achievement, and training and development” (Porcu, 2017: 4).

La teoría de la cultura del aprendizaje innovadora de Porcu puede ser relevante para el estudio de la transformación de las redacciones por sus implicaciones teóricas y empíricas. Esta perspectiva trasciende el prisma gerencial desde el que la literatura académica ha analizado tradicionalmente la innovación en las redacciones, pues no solo se centra en la introducción de ciertas tecnologías y procesos en la organización por parte de los editores de los medios, sino que analiza los prerrequisitos culturales necesarios para que esas innovaciones se implanten. La ILC no solo analiza cómo los grupos de trabajo reaccionan a estímulos exteriores, sino que también engloba la capacidad interna para reinventarse; la “resiliencia intrínseca de las redacciones, poco investigada en estudios sobre periodismo” (Porcu, 2017: 9). Además, esta teoría supera la visión radical del “choque cultural” entre periodistas y ejecutivos, ya que entender los procesos de aprendizaje tanto de los trabajadores como de los directores permite analizar la cultura profesional de manera más tangible, accesible y comprensiva (Porcu, 2017: 11).

Tabla 15

Características y condiciones de PLC, EIC e ILP

Tipos de cultura	Características	Condiciones
Cultura del aprendizaje profesional (PLC)	Colaboración	Liderazgo participativo
	Aprendizaje mutuo	Comunicación clara y transparente
	Actitud inquieta	Apoyo entre los miembros
	Reflexión	Confianza mutua y en la organización
	Investigación	
Cultura de la innovación exploratoria (EIC)	Profesionalización	
	Incertidumbre	Confianza
	Investigación	Clima que apoye a los trabajadores
	Descubrimiento	Metas compartidas
	Autonomía	Identidad colectiva
	Creatividad	Apreciación de los logros individuales
	Carácter experimental	Formación y desarrollo
	Flexibilidad	Cultura de la excelencia
Cultura del aprendizaje innovadora (ILP)	Radicalidad	
	Aprendizaje mutuo	Liderazgo transformacional
	Investigación	Comunicación abierta
	Autonomía	Confianza mutua y en la organización
	Creatividad	Clima de apoyo
	Carácter experimental	Metas compartidas
	Flexibilidad	Apreciación explícita de los éxitos de otros
Radicalidad	Atención sistemática al desarrollo de las personas	

Elaboración propia desde Porcu (2017).

11. El conocimiento en la empresa periodística

11.1. Concepto y tipología del conocimiento

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona a los seres humanos un marco para la incorporación de nuevas experiencias e informaciones. De la misma manera que los datos pueden ser procesados para generar información, el conocimiento deriva del procesamiento de las informaciones (Zapata Cantú, 2004: 32), acto que solo puede realizarse en y entre seres humanos (Davenport y Prusak, 2001: 6). Según Andreu y Sieber (1999), el conocimiento es personal, ya que se incorpora a cada persona por convencimiento de su significado como resultado de su propia experiencia; permanente e incremental, pues al contrario que los bienes materiales, no se desgasta ni consume, sino que crece con su uso; y guía, puesto que sirve como orientación para la toma de decisiones de los individuos.

En la literatura académica del campo de la dirección estratégica de empresas, la naturaleza del conocimiento se ha clasificado y tipificado en torno a varios ejes (Zapata Cantú, 2004: 33). Cabe diferenciar entre el conocimiento tácito y el explícito, donde el primero constituye un saber intrínseco asimilado por cada individuo y, por lo tanto, difícil de comunicar y transmitir (Polanyi, 1962), mientras que el segundo representa un conocimiento cuantificable, formalizado y sistemático que, por ello, puede ser compartido con cierta facilidad a través de documentos y fórmulas (Nonaka y Takeuchi, 1995; Nonaka, 2007: 165). La célebre expresión “podemos saber más de lo que podemos expresar” (Polanyi, 1966: 4) incide en esta dicotomía. Las empresas deben tener en cuenta la naturaleza del conocimiento que pretenden que se transmita, ya que, de ser tácito, se requiere un mayor grado de relación personal entre los trabajadores y unos procesos implícitos que superen las complicaciones que se presentan en estos casos (Davenport y Prusak, 2001; Zapata Cantú, 2004: 35) mediante la comunicación simbólica.

La distinción entre conocimiento individual y organizacional también ha recibido atención por parte de los investigadores (Spender y Grant, 1996). El primer tipo representa la suma total de las competencias, la información y, en definitiva, el conocimiento que poseen los individuos de una compañía, mientras que el segundo constituye “los principios organizativos, las rutinas y prácticas, el organigrama de dirección, y un relativo consenso sobre pasadas experiencias, metas, misiones, competidores y relaciones, que están ampliamente difundidos a través de la

organización y compartidos por un gran número de miembros de la empresa” (Matusik, 1998: 683).

Otra dimensión de la naturaleza del conocimiento reside en su origen, que puede estar ligado exclusivamente a una empresa o ser de dominio público. De esta manera, surgen las categorías de conocimiento interno y externo (Andreu y Sieber, 1999; Zapata Cantú, 2004: 36), que otros autores denominan privado y público (Matusik y Hill, 1998: 683). El conocimiento interno o privado puede convertirse en una fuente de ventajas competitivas para las empresas, pues resulta un recurso único, valioso, excepcional y difícil de imitar (Barney, 1991). Ejemplos de este conocimiento son las rutinas y procesos particulares de cada empresa, su documentación y sus secretos industriales (Matusik y Hill, 1998: 683). Por el contrario, el conocimiento externo o público está disponible para todo el mercado, por lo que no proporciona ventajas competitivas, aunque es necesario combinarlo con el interno para no quedarse atrás, desaprovechando las posibilidades de las que sí disfrutaban los competidores (1998: 684). Entre ambos tipos de conocimiento se producen transferencias cuando las empresas deciden compartir sus métodos o habilidades como fruto de su filosofía de innovación abierta (Aitamurto y Lewis, 2011; Chesbrough, 2003; Leminen et al., 2012).

Una cuarta clasificación distingue entre el conocimiento componente y el conocimiento estructural⁴¹. El primero se refiere al saber acerca de una sola parte o área concreta de la organización, como puede ser un nuevo proceso de producción, de gestión del inventario o de facturación a clientes (Matusik, 1998: 684). Por el contrario, el segundo tiene que ver con procesos y sistemas transversales a toda la compañía que sirven para coordinar y dar un uso productivo a cada uno de los componentes de la empresa (Henderson y Clark, 1990: 14). De esta manera, el conocimiento estructural es siempre compartido y tácito, ya que nadie desde una perspectiva individual puede comprender y articular la totalidad de este tipo de saber, que solo podrá ser entendido de forma colectiva (Matusik, 1998: 684). La relación entre las tipologías explicadas anteriormente, según Matusik (1998) puede observarse en la Figura 15. Además, en el diagrama se aprecia que el conocimiento público solo puede ser componente e individual, ya que, al no estar ligado indisolublemente a una compañía, es imposible que el conocimiento público pueda referirse a los sistemas y procesos tácitos y colectivos que surgen en las organizaciones.

⁴¹ Se propone la fórmula “conocimiento estructural” como traducción de *architectural knowledge*, al considerar que resulta más adecuada para el significado del concepto que la alternativa “arquitectónico”.

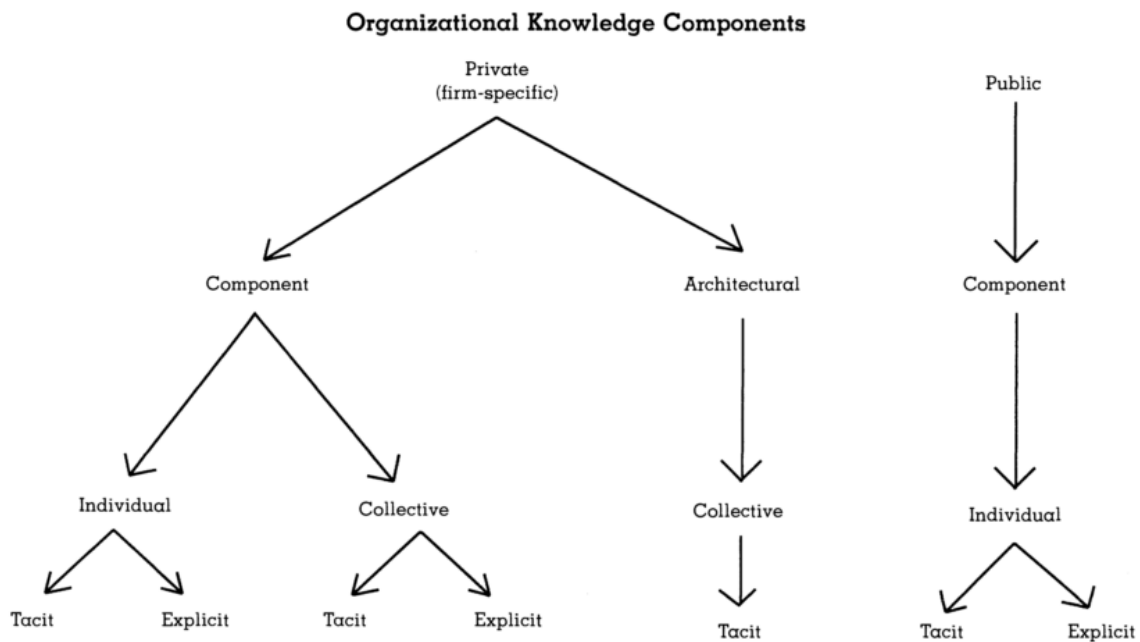


Figura 15. Características del conocimiento empresarial. Fuente: Matusik, 1998.

Por último, el conocimiento de las organizaciones también se ha clasificado como *know-how*, *know-what* y *know-why* (Garud, 1997; Zapata Cantú, 2004: 37). Aunque el *know-how* se confunde frecuentemente con el conocimiento en sí (Garud, 1997: 7), el concepto se refiere al componente específico del conocimiento que es creado en un proceso de “aprendizaje por acción” y almacenado en las rutinas de producción individuales y colectivas. Por otra parte, el *know-what* emana de la interacción entre los productores y usuarios de los bienes y servicios, y representa el entendimiento de los procesos, sistemas y productos que mejor se adaptan a los usos de los clientes (13). Por último, el *know-why* se aprende mediante el “estudio” y la experimentación, y tiene como objeto la comprensión de los principios y teorías que subyacen a la actividad, sobre todo tecnológica, de la empresa (Garud, 1997, Zapata Cantú, 2004: 38).

11.2. Gestión del conocimiento en la empresa

En un ecosistema mediático como el actual, cada vez más competitivo y cambiante, la gestión del conocimiento —entendido como activo intangible que, por un lado, se acumula en la empresa y, por otro, fluye desde dentro hacia fuera de la empresa y viceversa— se convierte en uno de los factores estratégicos más importantes en aras de incrementar la competitividad empresarial (León Santos et al., 2007; Peña Legazkue y Aranguren Querejeta, 2002: 79;

Rodríguez Pallarés y Pérez Serrano, 2018). Las organizaciones que gestionan de forma efectiva el conocimiento que generan y adquieren son más productivas y más propensas a sobrevivir al cambio que las organizaciones menos adeptas a ello (Baum e Ingram, 1998; Liao y Hu, 2007: 402), ya que el conocimiento reduce la incertidumbre (Liao y Hu, 2007) y aporta flexibilidad a las prácticas y la cultura de las compañías (Peña Legazkue y Aranguren Querejeta, 2002: 68).

En las últimas décadas, numerosos autores del ámbito empresarial han propuesto modelos sobre las fases o procesos involucrados en la gestión del conocimiento dentro de las compañías. Estas teorías construyen, principalmente, sobre los elementos aportados por Rogers (1983: 164) en su célebre estudio sobre la difusión de las innovaciones de 1962, en el que se establecen cinco fases: el conocimiento, cuando el individuo u otra unidad de decisión se ve expuesta a una innovación y genera cierta comprensión sobre ella; la persuasión, cuando se establece una actitud favorable o desfavorable hacia la nueva información; la decisión, cuando el individuo o la unidad se involucran en acciones que preceden a la aceptación o rechazo de la innovación; la implementación, cuando se pone en marcha la nueva práctica; y la confirmación, cuando se evalúa la utilidad y adecuación de la innovación. Cabe destacar que en esta teoría, como en otros estudios pioneros en el campo de la difusión de la innovación, no se pone el foco sobre las labores de creación o importación de los conocimientos (Levinson, 2015: 157).

En las fases y procesos propuestos por la academia también se tienen en consideración otros modelos clásicos para la gestión del conocimiento, como el de Havelock (1969). En casi todos los casos, estas propuestas se asientan sobre cuatro pilares: la creación o generación del conocimiento en el “sistema de recursos”, como se conoce a las secciones de las compañías dedicadas a la innovación; la transferencia o el flujo del conocimiento desde estas áreas hacia otros puntos del sistema; la utilización del conocimiento transferido dentro del sistema de usuarios, conocida como adopción; y la comunicación posterior de necesidades, preocupaciones y reacciones del sistema de usuarios al sistema de recursos (Huberman y Levinson, 1984: 387; Levinson, 2015). Entre los modelos inspirados en estas teorías, destacan las aportaciones de Wiig (1999), Nonaka y Takeuchi (1995), Van der Spek et al. (2003), Probst et al. (2001) y Peluffo y Catalán (2002).

Wiig (1999: 2) propone sus fases desde el enfoque de la gestión comprehensiva del conocimiento, una teoría que refuerza la necesidad de “gobernar los procesos relacionados con el conocimiento” para “contribuir al éxito general” de las empresas. Los estadios establecidos por Wiig son: el desarrollo del conocimiento a través del aprendizaje, la innovación, la

creatividad y la importación desde el exterior; la adquisición, por la que el conocimiento es capturado y retenido para su uso y posterior tratamiento; el refinamiento del conocimiento, mediante el cual este es organizado y transformado en material escrito, bases de datos u otros recursos que lo hagan disponible para ser utilizado; la distribución y el lanzamiento del conocimiento a los puntos de acción de la empresa mediante diferentes mecanismos educativos; y, por último, el uso y aprovechamiento del conocimiento, que, una vez asentado en la empresa, se convierte en la base para posteriores procesos de creación y transferencia.

En esta línea de control empresarial de los flujos de conocimiento, la teoría del *Knowledge Strategy Process* (Chelcheleh y Hashemi Bosra, 2013; Hofer-Alfeis, 2003; Van der Spek, Hofer-Alfeis y Kingma, 2003) defiende la integración de la gestión del conocimiento como una extensión de la estrategia de negocios de la empresa (Hofer-Alfeis, 2003: 719). Para estos teóricos, el proceso de gestión del conocimiento, que en su caso se explicita en una estrategia concreta y definida, debe iniciarse a través de seis pasos: primero, identificar el contexto de la empresa, recolectando información sobre su estructura, procesos, perfiles profesionales, objetivos, necesidades, etc.; en segundo lugar, reconocer las diferentes áreas de conocimiento presentes en la compañía; en tercer lugar, identificar los KPIs de la empresa; en cuarto lugar, analizar el impacto actual y deseado de las áreas de conocimiento sobre los KPI; en quinto lugar, evaluar las áreas de conocimiento en términos de competencia, nivel de difusión a otros puntos de la empresa y capacidad de codificación del conocimiento; y, por último, la creación de un plan de acción en el que se incluya la gestión de recursos y otros instrumentos dependientes de la dirección de la empresa (Chelcheleh y Hashemi Bosra, 2013: 3-4).

Uno de los modelos más aceptados en este sentido es el de Probst et al. (2001), que aporta a los anteriores la inclusión explícita de la medición, la retroalimentación y la relación entre los procesos, que permiten realizar mejoras y correcciones en cada uno de ellos, y, por lo tanto, reconoce la naturaleza cíclica del conocimiento (León Santos et al., 2007: 2). Esta propuesta consta de siete fases: la identificación, que consiste en detectar qué conocimientos poseen los individuos y la propia organización; la adquisición, por la cual la empresa ancla los conocimientos que ya tiene y captura para sí los de los individuos presentes en el contexto organizacional; el desarrollo, por el que se generan o importan nuevos conocimientos; la distribución, para que las nuevas prácticas alcancen a sus usuarios óptimos; uso, que depende de una actitud proactiva y positiva hacia el cambio; la retención, que se basa en decidir qué individuos y procesos deben retenerse por su valor, guardar el conocimiento obtenido de la

forma adecuada y garantizar que la memoria organizacional se actualice constantemente (Bellinza et al., 2011: 266); y, por último, la medición, que sirve para observar e interpretar los cambios obtenidos como fruto del proceso en relación con los objetivos de la compañía.

La teoría de la conversión y la espiral de conocimiento, de Nonaka y Takeuchi (1995), describe un proceso que se aleja de los demás modelos expuestos en cuanto a características y enfoque. Esta teoría, que se asienta sobre las investigaciones previas de Nonaka (1994), combina las perspectivas epistemológicas y ontológicas de la gestión del conocimiento para mostrar un proceso dinámico y multidireccional de flujo en el que el conocimiento es transferido en la empresa a través de su conversión de explícito a tácito y viceversa. La generación del conocimiento aquí recae exclusivamente en los individuos que, a través de su relación con otros, lo amplifican y lo incorporan a su empresa. Los procesos que se incluyen en este modelo son la socialización, que corresponde a la conversión de conocimiento tácito y a su adquisición, sobre todo, mediante la experiencia; la combinación, que permite la puesta en común de conocimiento explícito; la externalización, que consiste en la conversión de conocimiento tácito en explícito, donde juega un papel fundamental la metáfora (Nonaka, 1994); y la internalización, el paso de conocimiento explícito a tácito mediante la acción. En la Figura 16, se puede apreciar cómo el conocimiento de la empresa crece a través de estos cuatro procesos de transferencia entre individuos.

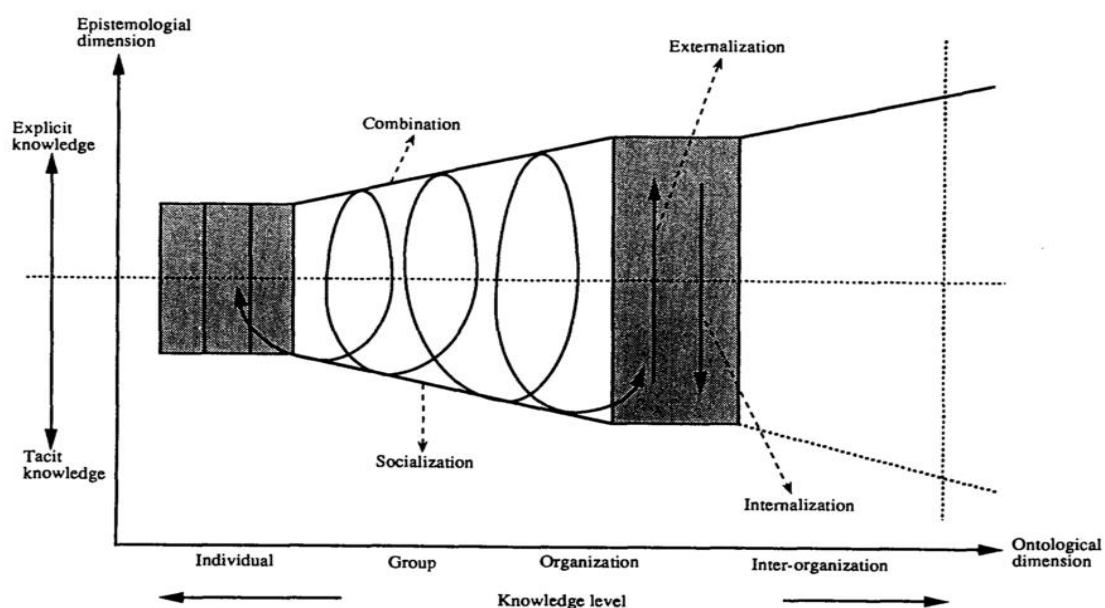


Figura 16. Espiral de generación de conocimiento en las organizaciones. Fuente: Nonaka, 1994

Por último, Peluffo y Catalán (2002) ofrecen una recopilación completa de las fases aportadas en las anteriores teorías, a pesar de que su enfoque no es intraorganizacional, sino aplicado al sector público. Este modelo comprende la fase de diagnóstico o identificación, recogida de las teorías más cercanas al ámbito de la estrategia empresarial (Chelcheleh y Hashemi Bosra, 2013; Hofer-Alfeis, 2003; Van der Spek, Hofer-Alfeis y Kingma, 2003). En ella, se debe realizar un mapa de conocimiento organizacional para identificar las fortalezas y carencias del sistema, realizar un diagnóstico de las prácticas habituales para determinar si las necesidades de conocimientos están alineadas con la disponibilidad de fuentes, y evaluar las capacidades dinámicas de la organización para medir la habilidad del sistema para absorber la innovación (Peluffo y Catalán, 2002: 60). La segunda fase señalada en el proceso por estas autoras, la definición de objetivos, también converge con lo expresado en las teorías del *Knowledge strategy process*, como se ha explicado anteriormente.

La tercera etapa expuesta en este modelo es la de la producción del conocimiento organizacional, presente en la mayoría de las teorías sobre la gestión del conocimiento. A este respecto, el modelo de Peluffo y Catalán reconoce y combina dos corrientes de pensamiento: la humanista occidental y la empirista oriental. Mientras que el modelo occidental sitúa al origen del conocimiento en las preguntas, cuestionamientos, problemas y necesidades de las personas, los grupos y las organizaciones, el modelo oriental apunta como creadoras de conocimiento a las experiencias compartidas por los sujetos que las conforman. De esta manera, se tienen en cuenta los elementos expuestos por Nonaka y Takeuchi (1995) — socialización, externalización, combinación e internalización— como fuentes de conocimiento, al tiempo que se reconoce la influencia de las capacidades personales de los profesionales que componen las compañías.

El almacenaje y la actualización de los conocimientos constituyen la cuarta etapa de este modelo, que coincide con la fase de refinamiento identificada por Wiig (1999). Es necesario codificar, catalogar, depurar y guardar se forma segura el conocimiento de modo que pueda ser accesible para su consulta o distribución (Peluffo y Catalán, 2002: 66). Por último, se señalan las fases de circulación y utilización de los conocimientos por parte de los usuarios, presentes, en mayor o menor medida, en todos los modelos sobre gestión de conocimiento, y la fase de medición. La existencia de esta última etapa, al igual que en la propuesta de Probst et al. (2001) denota la naturaleza cíclica de la gestión del conocimiento, que necesita de evaluación para conseguir mejores resultados en el futuro (Peluffo y Catalán, 2002: 67).

Tabla 16

Comparativa entre los modelos de gestión del conocimiento

Autores	Año	Teoría	Fases	Características
Rogers	1962	<i>Diffusion of innovations.</i> <i>Innovation-decision process</i>	Conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación.	No comprende la creación del conocimiento.
Huberman, Levinson, Havelock	1984	<i>Traditional knowledge transfer model</i>	Creación o generación, transferencia o flujo, utilización y evaluación del proceso.	Introduce la creación del conocimiento, pero pone menos el foco sobre el proceso de adopción.
Nonaka, Takeuchi	1995	<i>Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation</i>	Socialización, externalización, combinación e internalización.	Proceso dinámico y multidireccional, en espiral, que tiene en cuenta la naturaleza epistemológica del conocimiento.
Wiig	1999	<i>Comprehensive knowledge management</i>	Desarrollo, adquisición, refinamiento, distribución y lanzamiento, uso y aprovechamiento.	Mayor atención a la gobernanza del conocimiento desde el punto de vista de la compañía.
Probst, Raub, Romhardt	2001	<i>Teoría de la gestión del conocimiento</i>	Identificación, adquisición, desarrollo,	Añade de forma explícita, por primera vez, la medición, la retroalimentación y

			distribución, uso, retención y medición.	las relaciones entre los procesos. También reconoce la naturaleza cíclica de la gestión del conocimiento.
Van der Spek, Hofer-Alfeis, Kingma, Chelchele, Hashemi Bosra	2003	<i>Knowledge strategy process</i>	Evaluación del contexto, identificación de áreas de conocimiento, identificación de KPI, evaluación de los efectos de las áreas sobre los KPI, evaluación de la competencia, difusión y codificación en las áreas y elaboración de un plan de acción.	Se centra en el diagnóstico de la compañía en cuanto a áreas de innovación, objetivos y necesidades, y no recoge el proceso posterior de transferencia y utilización del conocimiento.
Peluffo, Catalán	2002	<i>El ciclo de gestión del conocimiento</i>	Diagnóstico, definición de objetivos, producción, almacenaje, circulación y uso y medición.	Aúna las fases de las definiciones anteriores e incorpora las diferentes perspectivas sobre la creación de conocimiento.

Elaboración propia.

11.3. Transferencia de conocimiento: proceso, refuerzos y obstáculos

Las definiciones del concepto transferencia de conocimiento abundan en la literatura académica sobre organización estratégica de empresas, como parte de los modelos de gestión del conocimiento. Argote e Ingram (2000: 151) lo entienden como un proceso mediante el cual una unidad de la compañía (por ejemplo, un grupo, departamento o división) influye en la experiencia de otra. Wang et al. (2004: 173) lo describen como un procedimiento organizado sistemáticamente para el intercambio de información y habilidades, y consideran una transmisión exitosa aquella por la cual la unidad receptora acumula y asimila nuevo conocimiento. Por su parte, Szulanski (2000: 10) explica que la transferencia de conocimiento sirve a la organización para “recrear y mantener un conjunto complejo y causalmente ambiguo de rutinas en una nueva configuración”, mientras que Liao y Hu (2007: 403) ponen el foco en la productividad para definirlo como el proceso por el que los receptores adquieren conocimiento de los emisores de manera que puede ser acumulado para renovar la capacidad productiva de la empresa.

Una característica común que se puede extraer de las definiciones es la concepción de la transferencia de conocimiento como un proceso, y no como un acto puntual. Szulanski (1996, 2000) fue uno de los primeros autores en defender este punto de vista y, basándose en las teorías sociológicas de la difusión de la innovación (Rogers, 2010; Sahin, 2006), el cambio social (Glaser et al., 1983), la introducción de tecnologías en ambientes productivos (Tyre, 1991) y la transferencia tecnológica (Galbraith, 1990), propuso un modelo del proceso de transferencia de conocimiento dentro de las empresas, que ha servido como marco teórico para numerosas investigaciones posteriores (Duan et al., 2010; Joia y Lemos, 2010; Zapata Cantú, 2004).

El modelo de Szulanski (1996: 28-29, 2000: 13), que también se apoya en los elementos de la teoría de la comunicación clásica de Shannon y Weaver (1949) —emisor, mensaje, canal, receptor y contexto— consta de cuatro fases: la iniciación, la implementación, el crecimiento (*ramp-up*) y la integración. La primera de ellas reúne todos los fenómenos que preceden a la decisión de transferir, como la identificación de la necesidad de hacerlo y la presencia del conocimiento necesario para cubrir esta precisión. En la fase de implementación, los recursos empiezan a fluir entre los emisores y los receptores, se inicia una relación social entre ambos, y las prácticas compartidas mutan ligeramente para adaptarse a las necesidades preexistentes de los receptores y resultar, de esta manera, menos amenazantes para ellos (Rice y Rogers, 1980). El tercer estadio, el de crecimiento, arranca cuando el receptor empieza a emplear las

prácticas aprendidas, mientras se concentra en identificar y rectificar constantemente los problemas que se plantean al aplicarlas (Galbraith, 1990). Por último, la fase de integración empieza cuando el receptor obtiene resultados satisfactorios del conocimiento transferido. Gracias a ello, el conocimiento generado pasa gradualmente a ser parte de la rutina y, con el tiempo, van construyéndose significados compartidos en torno a él. De esta manera, se facilita la coordinación de las actividades y los comportamientos se hacen más predecibles y estables (Berger y Luckmann, 1966: 53). Las diferentes fases e hitos entre ellas se representan a continuación, en la Figura 17.

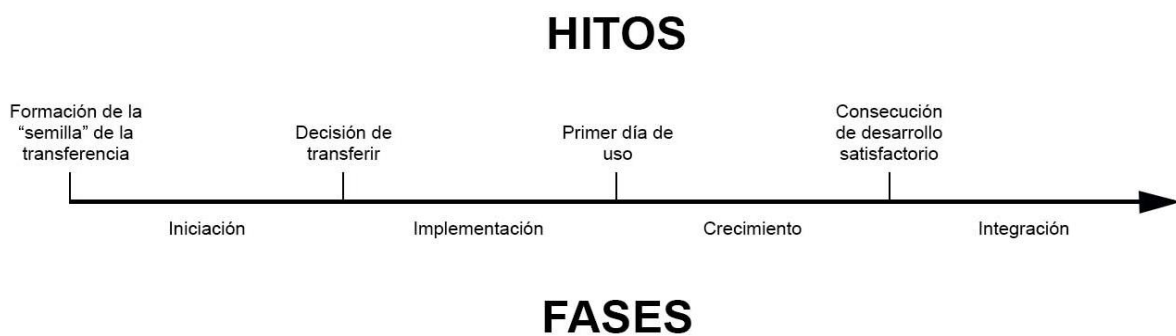


Figura 17. Hitos y fases en la de transferencia de conocimiento. Elaboración propia. Fuente: Szulanski, 1996.

El principal objetivo de la concepción de la transferencia de conocimiento como un proceso constituido por varias etapas es el de incluir en el debate académico las dificultades con las que se encuentran las empresas en cada una de estas fases (Joia y Lemos, 2010; Liao y Hu, 2007; Szulanski, 1996; Szulanski, 2000). Szulanski (2000: 13-16) señala que, en la fase de iniciación, los problemas pueden surgir en torno al hecho de encontrar una oportunidad —hallar un nicho de conocimiento sin cubrir y el conocimiento adecuado para solventar esa necesidad dentro de la organización— y decidir si desarrollarla o no, teniendo en cuenta los recursos con los que se cuenta y la predisposición de los trabajadores (13-14). En la de implementación, la dificultad reside en cubrir la brecha comunicativa entre el emisor y el receptor, así como la falta de experiencia técnica por parte del receptor (14). El éxito de la fase de crecimiento depende de la seriedad de los problemas inesperados que puedan acontecer como resultado de un desvío de los planes iniciales, y del esfuerzo requerido para solventarlos (15). Por último, en la fase de integración, los contratiempos amenazan la rutinización de las prácticas, por ejemplo, si se

perciben consecuencias negativas de usar el conocimiento aprendido, si no se cumplen las expectativas, si se demuestra que otros métodos producen más beneficios y si llegan nuevos actores a la empresa (16).

En un nivel de detalle mayor, la literatura académica identifica una serie de condicionantes concretos para la transferencia eficaz de conocimiento en las compañías (Davenport y Prusak, 2001; Joia y Lemos, 2010; Szulanski, 1996; Zapata Cantú, 2004). La gestión eficaz del tiempo por parte de los individuos es esencial para la transferencia de conocimiento. A la hora de contagiar conocimiento tácito, se necesita el tiempo suficiente para experimentar, reflexionar y dialogar, así como para establecer los contactos y las relaciones sociales que den lugar a la transferencia, algo poco habitual en el ecosistema empresarial actual (Haldin-Herrgard, 2000: 362). Además, cuando lo que se quiere transmitir es conocimiento explícito, los sistemas que lo permiten, “como son los documentos e Intranet, requieren tiempo para ser desarrollados” y procesados por los trabajadores (Zapata Cantú, 2004: 211). Por ello, el tiempo es uno de los factores que posibilitan la transferencia de conocimiento, y las empresas deben percibir que los lapsos empleados a estos efectos constituyen una inversión con efectos beneficiosos a medio y largo plazo (Joia y Lemos, 2010: 413).

La confianza mutua entre la fuente de conocimiento y el receptor también influye notablemente en los resultados del proceso. La transferencia de conocimiento, especialmente en el caso del tácito, requiere de numerosos y diversos intercambios individuales (Nonaka, 1994: 19), cuyo éxito depende en cierta medida de la facilidad de comunicación y el nivel de “intimidad” de las relaciones (Marsden, 1990: 455). Cuanto mayor sea la confianza y el entendimiento mutuo creados entre emisores y receptores en el contexto social y cultural en el que se encuentran —o, en palabras de Szulanski (1996: 32), menos ardua sea la relación—, menor será el riesgo de ambigüedades e incertidumbres en la transferencia de conocimiento (Joia y Lemos, 2010: 413), y se conseguirá una reproducción más fiel de las prácticas compartidas (Liao y Hu, 2007: 404). En lo referente a la confianza del receptor hacia el emisor, además de existir cierta afinidad personal, la fuente de conocimiento debe ser percibida por la unidad o persona receptora como fiable, experimentada y capaz para que se inicie el proceso de forma efectiva (Szulanski, 1996: 31). En otras palabras, la reputación de la fuente y su participación en transferencias previas con resultados positivos elevan las posibilidades de éxito de la transferencia de conocimiento (Zapata Cantú, 2004:210).

Para que exista un entendimiento entre los actores, todos ellos deben ser partícipes de un lenguaje compartido, de manera que se emplee tanto por parte del emisor como del receptor la misma terminología o jerga y se evite, con ello, la existencia de una brecha comunicativa que frene el proceso (Joia y Lemos, 2010: 413). Este factor requiere una atención especial en contextos en los que se pretenda transferir conocimiento tácito, ya que este no puede ser almacenado de manera verbal (Polanyi, 1962; Zapata Cantú, 2004: 33) y, por ello, muchos emisores son incapaces de transmitir a los receptores las prácticas y técnicas que para ellos resultan rutinarias e incluso obvias (Davenport y Prusak, 2001; Haldin-Herrgard, 2000).

De la misma manera que los receptores deben confiar en la fiabilidad de la fuente, la confianza hacia el contenido del mensaje, también la percepción que se tiene del conocimiento en sí resulta esencial en el proceso de transferencia. Cuando se considera que una práctica ha resultado útil anteriormente en su unidad de origen, su reproducción por parte del receptor es menos complicada, ya que hay una mayor predisposición a adoptarla (Szulanski, 1996: 32). En este sentido, la ambigüedad causal sobre qué factores e interacciones han provocado los resultados positivos previos puede entorpecer el proceso (Lippman y Rumelt, 1982). Por el contrario, si los motivos del éxito de las prácticas están claros, es más probable que la transferencia se complete de la forma deseada (Szulanski, 1996: 31).

Esta confianza en el mensaje es una de las razones que posibilitan la motivación del receptor, otro de los factores decisivos para la transferencia de conocimiento. Si el receptor está dispuesto y comprometido a adoptar la actividad, es más probable que el proceso se complete de forma satisfactoria (Zapata Cantú, 2004: 211), mientras que la falta de motivación por su parte puede derivar en “arrastre de pies, pasividad, aceptación fingida, sabotaje oculto o rechazo rotundo en la implementación y uso de nuevos conocimientos” (Szulanski, 1996: 31).

No obstante, la motivación de la fuente también juega un papel importante a este respecto. Los emisores de la transferencia pueden ser reticentes a compartir su experiencia, ya que el conocimiento empodera a los individuos y grupos dentro de la organización (Joia y Lemos, 2010: 415), y su cesión puede derivar en la pérdida de esta posición de privilegio (Davenport y Prusak, 2001; Szulanski, 1996: 31). Además, las fuentes de conocimiento pueden verse desmotivadas al percibir que las recompensas ofrecidas por la empresa en contraprestación a su papel en la transferencia de conocimientos son escasas (Joia y Lemos, 2010: 414), o por considerar que deben dedicar demasiado tiempo y recursos a una actividad que escapa de sus competencias principales (Szulanski, 1996: 31).

Además de la predisposición, las capacidades y habilidades de los actores también influyen en el grado de éxito de la transmisión. Los receptores pueden ser incapaces de explotar a las fuentes por una falta de capacidad de absorción (Cohen y Levinthal, 1990: 128), que depende de su bagaje de conocimiento preexistente y se manifiesta en la habilidad o inhabilidad de valorar, asimilar y aplicar nuevas actividades y prácticas de forma satisfactoria (Szulanski, 1996: 31). Por ejemplo, si el receptor no cuenta con una actividad similar a la del emisor en su área de trabajo, que le permita poner en práctica la nueva actividad adquirida, suele producirse una falta de habilidades para implementarla (Zapata Cantú, 2004: 211). La literatura académica ha documentado numerosos casos en los que la transferencia de conocimientos se ha visto dificultada o impedida por la ausencia de la capacidad de asimilación de una tecnología o proceso (Joia y Lemos, 2010; Kogut y Zander, 1992; Szulanski, 1996; Zapata Cantú, 2004).

La capacidad de retención de los receptores —entendida como la habilidad de institucionalizar la utilización de nuevos conocimientos (Szulanski, 1996)— es otro condicionante para el proceso, ya que la transferencia solo se considera plenamente efectiva cuando el conocimiento transmitido perdura y es almacenado en la organización (Glaser et al., 1983). Sin esta capacidad, las dificultades iniciales en la integración del conocimiento recibido pueden alzarse como pretexto para no hacer un uso continuado de él y para revertir las prácticas al estado inicial cuando sea posible (Zaltman et al., 1973). En la transmisión de conocimiento tácito, la retención de lo adquirido es esencial, ya que las prácticas y actividades son almacenadas por los propios individuos sin valerse de documentos o sistemas informáticos, debido a la notable dificultad de codificarlas verbalmente (Joia y Lemos, 2010: 415; Nonaka y Takeuchi, 1997).

A este respecto, la literatura académica también ha señalado a los métodos de transmisión del conocimiento como factor influyente. La contratación de personal y la movilidad de trabajadores entre áreas requiere una formación adecuada, tan temprana como sea posible, para que los empleados se familiaricen con las prácticas que van a desarrollar (Joia y Lemos, 2010: 414), que, además, sean razonablemente rápidos y eficientes (Zapata Cantú, 2004: 105). Existen varios métodos formales e informales para acometer esta formación (212), que dependen de la naturaleza de los conocimientos que se pretenden transmitir. Si el conocimiento es explícito —como son, por ejemplo, las reglas, procedimientos y códigos de la organización— las empresas pueden servirse de la enseñanza formal, haciendo uso de clases, presentaciones, instructores o sistemas de aprendizaje a distancia (415). Pero si se trata de transmitir conocimiento tácito, teniendo en cuenta que este no es codificable (Nonaka y

Takeuchi, 1997), es necesaria una formación que incluya demostraciones y oportunidades de observar y practicar lo que se está aprendiendo (Argote y Fahrenkopf, 2016: 149). Estrategias como el *mentoring* o el *coaching*, por ejemplo, consumen más tiempo y recursos, pero son más apropiadas a estos efectos, ya que fomentan la relación entre los empleados para que las ideas fluyan desde los más experimentados a los más noveles (Joia y Lemos, 2010: 415; Zapata Cantú, 2004: 209).

Por último, el contexto organizacional es determinante. Las investigaciones muestran cómo la estructura formal, los sistemas y, en general, los atributos del contexto de la empresa influyen sobre el número de intentos requeridos para transferir conocimiento de forma efectiva y la calidad de los resultados obtenidos por medio de esos intentos (Szulanski, 1996: 32). Por ello, es necesario que exista un contexto organizacional fértil (Szulanski, 1996: 32), con una cultura empresarial que motive a los miembros de la organización a innovar, que las condiciones laborales flexibles permitan hacerlo, y que se promueva una filosofía de trabajo abierta para la creación interna de conocimiento (Zapata Cantú, 2004: 206). El entorno de la organización debe ser psicológicamente seguro para que los trabajadores puedan expresar y desarrollar opiniones e ideas diferentes de las establecidas, ya que estas enriquecen el conocimiento de la empresa (Sun y Scott, 2005: 86). Es por ello que la transferencia se ve beneficiada si existe un entorno que premie el diálogo abierto, honesto, reflexivo y crítico capaz de generar y albergar nuevas perspectivas (Fayeh y Prusak, 1998: 268).

Sin embargo, el contexto organizacional no debe ser demasiado ambiguo —entendiendo la ambigüedad como la existencia de interpretaciones múltiples enfrentadas de situaciones dadas (Joia y Lemos, 2010: 416). Aunque, como se ha explicado, la generación, el procesamiento y, por consiguiente, la transferencia de conocimiento tienen su origen en la ambigüedad, un nivel excesivo conlleva confusión y una ruptura del entendimiento en la organización (Daft et al., 1987). Es necesario, por lo tanto, evitar estas situaciones y reducir la incertidumbre en el entorno para poder extraer ventajas competitivas de la gestión del conocimiento (Liao y Hu, 2007: 411).

La burocracia interna —representada, por ejemplo, por cadenas de mando jerárquicas, configuraciones inflexibles y prácticas independientes para cada trabajador— dificulta la existencia de este tipo de ambientes, ya que limitan las competencias de los profesionales, así como el tiempo, la flexibilidad y la complejidad requeridas para la transferencia de conocimiento tácito (Argote y Fahrenkopf, 2016). En contextos muy rígidos, cada unidad es

responsable de sus resultados, y no se concibe la colaboración interdepartamental ni la alteración de la cadena de mando, a pesar de que el contacto entre unos y otros profesionales pudiera resultar beneficioso para la organización en su conjunto (Joia y Lemos, 2010: 414).

11.4. Creación de conocimiento en las organizaciones mediáticas

En este contexto, en el que la gestión eficaz del conocimiento es una ventaja competitiva para las compañías, cabe señalar algunas muestras de decisiones estratégicas adoptadas en las organizaciones mediáticas para crear y transferir su saber de manera interna. Como ya se ha mencionado anteriormente, los laboratorios o medialabs son una de las iniciativas más comunes en los últimos años entre los medios innovadores para intentar adaptarse a los nuevos paradigmas (Del Campo y Zaragoza, 2017; Salaverría, 2015). Es por ello por lo que se considera, desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, que este tipo de unidades son uno de los polos más reconocibles de creación de conocimientos institucionalizados por las empresas, entre cuyos objetivos se encuentra el de transferir sus resultados a otras áreas de la compañía (Valero-Pastor y Carvajal, 2019: 1156).

Cea Esteruelas (2010: 39) señala la fundación de proyectos *spin-off* en el seno de grandes organizaciones periodísticas como una buena forma de generar y transferir conocimiento. Este tipo de iniciativas permiten a las compañías librarse del lastre estructural propio de las grandes empresas para poder experimentar con nuevos productos, servicios, procesos y modelos de negocio (Küng, 2017: 167). En estos casos, toda la empresa se convierte en sí misma en una unidad dedicada a la investigación. El conocimiento adquirido, el desarrollo tecnológico y la experiencia en el mercado digital de este proyecto son utilizados por el resto del grupo de comunicación, por lo que, según la autora, “la posibilidad de transferencia de conocimiento es, pues, una de las mayores ventajas de este modelo” (Cea Esteruelas, 2010: 40). Los medios digitales Magnet y Eslang, propiedad de las compañías españolas WeblogsSL y Vocento, respectivamente (Valero-Pastor y Carvajal, 2019: 1163) son algunos ejemplos creados dentro de sus respectivas empresas para generar nuevos conocimientos en entornos de incertidumbre.

No todos los laboratorios de innovación caben en la definición de *spin-off*, ya que en muchos de ellos los resultados de sus investigaciones se aplican directamente en el producto principal del medio. No obstante, existen casos que sí pueden considerarse como tales, como el laboratorio de RTVE y el BBC News Lab. Estas unidades lanzan sus proyectos en sus propios

sitios web, y poseen unas dinámicas de trabajo independientes del resto de la empresa matriz (Zaragoza Fuster y García Avilés, 2020), lo que facilita testear el mercado sin comprometer la calidad del producto principal.

Castelló y Domingo (2006: 2) abogan por la colaboración entre la academia y la industria para la creación conjunta de conocimiento. Para ello, los investigadores deberían incorporarse al proceso de diseño o rediseño de productos periodísticos a través de la observación participante, y acceder de primera mano a los procesos productivos y las dinámicas internas que, de no ser así, no estarían a su alcance. En los casos en los que estas sinergias se producen, los análisis son más fiables y rigurosos, y “la transferencia de conocimiento científico a la sociedad se realiza in situ, se aplica inmediatamente a un proyecto concreto, garantizando la eficacia social de la actividad investigadora” (Castelló y Domingo, 2006: 6).

Otros acuerdos que permiten la creación de conocimiento son las alianzas entre empresas (Mütterlein y Kunz, 2017). A medida que ha ido aumentando la importancia de la circulación del conocimiento a nivel global, se ha apreciado un auge de las “alianzas para el conocimiento” o “alianzas de carácter tecnológico”, mediante las cuales las compañías que colaboran buscan aprender o generar nuevas tecnologías o capacidades (Peña Legazkue y Aranguren Querejeta, 2002: 70). En una colaboración de este estilo, cada socio se beneficia del conocimiento del conjunto, y, para que la alianza funcione correctamente, todos y cada uno de ellos deberán aportar lo mejor de sí mismos, sin restricciones, aunque teniendo un especial cuidado para preservar sus auténticos secretos, aquellos que les hacen tener ciertas ventajas competitivas (Fernández Rodríguez, 1999: 32). Uno de los tipos de alianzas que puede favorecer la creación del conocimiento es la movilidad de los profesionales entre las compañías, ya que los trabajadores pueden transferir y combinar sus conocimientos y experiencias previas con aquellos propios del nuevo contexto empresarial al que se incorporan (Liao y Hu, 2007: 403).

11.5. Métodos de transferencia de conocimiento en las organizaciones mediáticas

La contratación de personal y la movilidad de trabajadores entre áreas requiere una formación adecuada tan temprana como sea posible, para que los nuevos empleados se familiaricen con las prácticas que van a desarrollar (Joia y Lemos, 2010: 414), que, además, sean razonablemente rápidos y eficientes (Zapata Cantú, 2004: 105).

Existen varios métodos formales e informales para acometer esta formación (Zapata Cantú, 2004: 212), que dependen de la naturaleza de los conocimientos que se pretenden transmitir. Si el conocimiento es explícito —como, por ejemplo, las reglas, procedimientos y códigos de la organización— las empresas pueden servirse de la enseñanza formal, haciendo uso de clases, presentaciones, instructores, seminarios o sistemas de aprendizaje a distancia (Zapata Cantú, 2004: 415). Sin embargo, si se trata de transmitir conocimiento tácito, teniendo en cuenta que este no es codificable (Nonaka y Takeuchi, 1997), es necesaria una formación que incluya demostraciones y oportunidades de observar y practicar lo que se está aprendiendo (Argote y Fahrenkopf, 2016: 149). Estrategias como el *mentoring* o el *coaching*, por ejemplo, consumen más tiempo y recursos, pero son más apropiadas a estos efectos, ya que fomentan la relación entre los empleados para que las ideas fluyan desde los más experimentados a los más noveles (Joia y Lemos, 2010: 415).

En su estudio de 2004, Cantú (2004: 191) observó que, con respecto a los mecanismos formales de comunicación, las reuniones eran el principal medio formal por el que se transfería el conocimiento, mientras que las bases de datos informatizadas también ocupaban un lugar importante para estos efectos. Por el contrario, la utilización de documentos internos no tenía tanta utilidad, a juzgar por la opinión de los empleados, debido a la poca aceptación de contar con conocimiento codificado, que requiere más tiempo para ser adquirido. En lo relativo a los aspectos informales, se percibían como métodos más efectivos las conversaciones cara a cara, el acceso fácil a las personas que poseen el conocimiento, y el trabajo conjunto para compartir aciertos y desaciertos (Cantú, 2004: 192).

Por su parte, León et al. (2007: 4) se centran en las iniciativas explícitas adoptadas por las empresas para la difusión del conocimiento creado para distinguir métodos como los grupos de intercambio de trabajadores y visitas interdepartamentales, las comunidades de prácticas y los eventos de aprendizaje para compartir conocimientos específicos y experiencias. Además, inciden en la necesidad de habilitar canales para que fluya la comunicación entre los trabajadores, tales como el correo, los chats, los foros, las listas de discusión y las listas telefónicas. En este sentido, también se menciona la necesidad de eliminarías las distancias sociales (jerarquías y culturas), temporales y espaciales, para que los trabajadores consigan compartir conocimiento mediante conversaciones informales.

En este sentido, García-Avilés et al. (2009) muestran, en un estudio sobre la convergencia mediática en los diarios españoles La Verdad y El Mundo, así como otros cuatro cabeceras

europeas, cómo la integración de varias secciones en un mismo espacio y el trabajo conjunto aumentó la confianza entre la fuente y el receptor para futuras transferencias, y enriqueció producto periodístico:

“The editor of the Communication section emphasized how much overlap there is between each of these integrated teams, where reporters and production staff sit side-by-side and produce stories both for print and online. “Curiosity and looking over each other’s shoulders are the order of the day”, she said”. (García-Avilés et al. 2009).

Por último, la existencia de individuos innovadores dentro de las redacciones también afecta positivamente a la transferencia de los conocimientos y prácticas generados dentro de las compañías (Steensen, 2009: 826). Volviendo a la teoría de la difusión de la innovación de Rogers (1962), si entendemos la redacción como un sistema social, estos profesionales constituirían el grupo de los *early adopters*, usuarios de las prácticas innovadoras que no solo se limitan a emplearlas en su día a día, sino que funcionan como embajadores de la innovación entre el resto de la plantilla. Por lo tanto, recurrir a estos *early adopters* para fomentar la cultura empresarial flexible dentro de las redacciones es otro método que pueden emplear las compañías en su objetivo de transferir el conocimiento generado.

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA

12. Metodología

En el presente apartado, se incluye un primer bloque en el que se reflexiona sobre los enfoques y perspectivas utilizados en la tesis doctoral, así como sobre la adecuación de la metodología para los objetivos planteados. En él también se evalúa la utilidad de las metodologías cualitativas, el estudio de casos y la observación participante en investigaciones sobre la innovación en periodismo y, en concreto, en aquellas que utilizan un enfoque constructivista. En el segundo epígrafe, se explica el desarrollo del trabajo de campo y las herramientas de análisis empleadas en él. Se muestra cómo la bibliografía estudiada da lugar a un libro de códigos que permite explorar aspectos abstractos de la sociología de las redacciones, y se valora la utilidad de las entrevistas semiestructuradas y las bases de datos para recopilar información. Por último, en el tercer apartado, se explica en profundidad el método mediante el cual se han seleccionado los casos de estudio de El Confidencial y Quartz, y se ofrece una descripción de ambos basada en la literatura académica, los informes sectoriales y otros documentos relevantes, con el objetivo de proveer de contexto al análisis posterior.

12.1. Consideraciones epistemológicas y metodológicas

12.1.1. Perspectivas de la tesis doctoral para el estudio de la innovación

El trabajo adopta una perspectiva constructivista para explicar cómo se genera la innovación en periodismo en las organizaciones, mediante el análisis de dos casos de éxito que han sido considerados referentes en sus respectivos contextos. Es decir, se pretende partir de dos fenómenos en los que la innovación ha generado beneficios que ya han sido reconocidos por la industria y la academia para analizar cómo se desarrollan en ellos los procesos de innovación: qué eventos suceden, cómo se relacionan los actores, cuáles son las estructuras que facilitan la innovación, qué papel tiene la tecnología en estas compañías, etc. (Godø, 2008; Storsul y Krumsvik, 2013: 15). Este enfoque ha sido empleado profusamente en la investigación sobre innovación organizacional y, más concretamente, en sus aplicaciones al ámbito periodístico (Boczkowski, 2004; Küng, 2015; Nafría, 2018).

En concreto, en los estudios sobre innovación organizacional se han seguido tres corrientes constructivistas principales, como se explica en el epígrafe sobre enfoques y campos de estudio de la innovación: la capacidad innovadora de las empresas, el proceso de innovación en sí y la

difusión de las innovaciones (Wolfe, 1994). En este trabajo se combinan las tres perspectivas, pues se pretende explicar qué recursos propios de las empresas estudiadas posibilitan e influyen sobre la innovación, cómo se desarrolla el proceso en sí desde que surgen las ideas hasta que se perciben los resultados, y de qué manera fluyen los conocimientos y las mejores prácticas entre los trabajadores y los equipos de trabajo.

Se sigue, de esta manera, la tendencia defendida por algunos autores, como Micó, Masip y Domingo (2013: 118), que abogan por “construir puentes entre dos tradiciones de investigación en innovación: la teoría de la difusión de las innovaciones y la teoría del actor-red”. La principal diferencia entre ambas corrientes reside en que la primera establece modelos universales de difusión de las innovaciones, mientras que la segunda se centra en analizar cada caso desde la perspectiva de los actores involucrados. Mediante este tipo de análisis, la teoría del actor-red busca trazar una red de relaciones entre todos los actantes. Cabe destacar el uso del término actantes como fórmula neutra para englobar tanto a actores humanos como a otras realidades materiales (objetos y tecnologías) o inmateriales (reglas y restricciones), a los que estas teorías conceden un papel equiparable.

Por lo tanto, según la teoría del actor-red el éxito o fracaso de una innovación no se percibe principalmente como resultado de sus virtudes y defectos, como sucede en las teorías clásicas de la difusión (Rogers, 1983; Rogers, 2010), sino que recae en mayor medida en la utilidad que los actantes encuentran en ellas para cumplir sus objetivos dentro de la red (Latour, 2005, Micó et al., 2013: 123). Lievrouw (2002) clarifica esta diferencia esencial cuando establece que las teorías de la difusión favorecen las explicaciones deterministas, al pretender crear modelos universales sobre la percepción de la utilidad técnica de las innovaciones. Por otro lado, las del actor-red ponen un mayor énfasis en las contingencias personales y situacionales de cada caso, permitiendo así el estudio de las relaciones de poder que afectan a los procesos. De esta manera, al conceder además la misma agencia a las personas y los objetos, se permite estudiar el proceso de influencia mutua entre las dimensiones tecnológica y social (Boczkowski, 2004).

Micó et al. (2013), reconociendo la utilidad de estudiar los factores que se contemplan en ambas teorías, proponen un análisis de la innovación en los medios que las combine: entender la difusión de las innovaciones como un proceso dentro de una red de actantes. Esto permite una percepción holista del proceso de innovación, que comprende las definiciones de las tecnologías elaboradas por los actores involucrados, el papel de la estructura organizativa de los sistemas y el desarrollo del proceso en sí. Estudios recientes de la corriente de la difusión

de las innovaciones (García-Avilés et al., 2018; Valero-Pastor y Carvajal, 2019) ya incorporan esta perspectiva para evitar la excesiva simplificación que ha sufrido el concepto tradicionalmente (Rogers, 1983: 130).

En esta línea, nuestra investigación estudia el proceso de la difusión de las innovaciones como una parte más de la red de actantes que componen las redacciones de los medios digitales. Este proceso se percibe a la vez como causa y consecuencia de otros procedimientos y estructuras innovadoras que ocurren en las organizaciones estudiadas. Si el sistema social de las redacciones está abierto a la innovación y atribuye definiciones positivas a las nuevas tecnologías y procesos, la difusión de las innovaciones se producirá de forma más rápida y efectiva. Del mismo modo, cuanto más se optimice este proceso, más innovadora será la estructura y la cultura de la organización para tolerar futuros cambios.

En la misma línea, el presente trabajo adopta una perspectiva adaptativa e interpretativa para analizar las estrategias de las compañías, frente a los enfoques racionalistas. Wolfe (1994: 416) documenta una deriva en este sentido en la literatura sobre innovación. Los primeros enfoques eran “fuertemente racionalistas, pues los investigadores adoptaban orientaciones que eran deterministas y objetivas”. Sin embargo, en la década de los 80 se invirtió la tendencia hacia una perspectiva transaccionista, con un mayor componente voluntarista, subjetivo y político. Van de Ven y Rogers (1988) sugieren que la orientación interpretativa es muy prometedora en el estudio de la innovación, pues una realidad tan compleja y que genera tanta incertidumbre puede ser entendida mejor desde el punto de vista de los actores. En cualquier caso, Wolfe (1994: 416) establece que la elección de una sola perspectiva, sea la que sea, limita el alcance de los análisis y, por lo tanto, de la comprensión sobre los procesos de innovación.

Por ello, la investigación combina las perspectivas adaptativa e interpretativa. En decir, no se analiza el contenido del libro de ruta establecido *a priori* por el nivel ejecutivo de las empresas, como sucede en los trabajos de enfoque racionalista, sino que se pone el foco en la implementación de las decisiones, sujeta a un proceso de adaptación constante para conseguir los objetivos estipulados. De este modo, la estrategia se puede extraer como un patrón formado por acciones que reman en una misma dirección (enfoque adaptativo), y también como una metáfora o marco de referencia compartidos por los trabajadores de los medios estudiados, que posibilitan que todos ellos se dediquen a perseguir los mismos objetivos para su empresa (enfoque interpretativo).

Por último, y en relación con lo anterior, la investigación tiene en cuenta las consideraciones epistemológicas establecidas por Steensen (2013) para los estudios sobre innovación mediática. El autor anima a revisar de manera crítica el discurso sobre la innovación en los medios, que tradicionalmente se había limitado a ensalzar la novedad como un elemento aislado de otros factores. Como contrapartida a este discurso, propone las perspectivas de la transformación y la práctica. La primera de ellas consiste en analizar la innovación en periodismo teniendo en cuenta su desarrollo histórico y señalando la importancia de preservar ciertas funciones sociales y características básicas de la profesión. La segunda pone el foco sobre el papel de los individuos para que las innovaciones se adopten con éxito.

12.1.2. Metodologías cualitativas en la investigación de la innovación en periodismo

Las literatura indica que las prácticas periodísticas son sistemas construidos socialmente, que incluyen complejos procesos, relaciones de poder, flujos de trabajo, roles y competencias (Fishman, 1980; García-Avilés y Carvajal, 2008: 226; Tuchman, 1978). Con el objetivo de abordar esas realidades en su contexto amplio, y sin excluir del análisis aspectos que pudieran ser importantes, la mayoría de los autores que estudian las dinámicas internas de las redacciones optan por utilizar una metodología cualitativa (Boczkowski, 2004; García-Avilés y Carvajal, 2008; Küng, 2015; Küng, 2017). Toural Bran et al. (2018: 145) definen esta familia metodológica como “una perspectiva científica en la que la investigación pretende la exégesis de los fenómenos, admitiendo desde sus planteamientos fenomenológicos que un mismo hecho admite diversas interpretaciones”. Los autores ensalzan la utilidad de las metodologías cualitativas para alcanzar un nivel mayor de profundidad en los diagnósticos y conclusiones, ya que permite “comprender de modo unificado la experiencia en sus diversas aristas”.

En esta investigación se utiliza una metodología eminentemente cualitativa y, como estrategia específica de investigación, el método del estudio de casos para entender las dinámicas que se producen en dos organizaciones periodísticas. Este método se ha contemplado como una herramienta válida para analizar fenómenos contemporáneos en su propio contexto (Yin, 2003: 13), pues permite recurrir a numerosas fuentes de información, como la observación directa, las entrevistas, los registros escritos y otros tipos de documentos para validar ciertas conclusiones (García-Avilés y Carvajal, 2008: 226). La variedad de recursos dota al estudio de

casos de un carácter detallado, comprensivo, sistemático y profundo, que hace posible un análisis holista de las realidades estudiadas (Toural Bran et al., 2018: 146).

Además, diversos autores han reportado una mayor aplicabilidad de las metodologías cualitativas y el estudio de casos en investigaciones sobre los procesos de innovación que se basan en una perspectiva constructivista. Micó et al. (2013: 124) establecen que “los métodos antropológicos y los estudios longitudinales pueden ofrecer mejores diagnósticos sobre el proceso de innovación que las encuestas cuantitativas”. Estas últimas tienen una mayor utilidad para estudios que se centren en una perspectiva económica de la innovación, pues en ellos es necesario evaluar de alguna manera la rentabilidad de las iniciativas adoptadas (Engel, Hubbert y Wasner, 2008; Lopes, 2010; Schentler, 2010). Las metodologías cualitativas también son las herramientas predilectas para aquellos investigadores que siguen la teoría del actor-red, ya que, como se ha expuesto anteriormente, ayuda a frenar las simplificaciones a la que han sido sometidos los fenómenos a lo largo de los años y permite estudiar con mayor profundidad la agencia y las relaciones de poder entre los actantes.

En definitiva, este tipo de métodos tienen un gran peso en el campo de investigación de la gestión de medios (Wirtz et al., 2013). Desde hace décadas se han empleado para describir los cambios en los roles profesionales de los periodistas (Scolari et al., 2008; Zanchelli y Crucianelli, 2012), las implicaciones de los procesos de convergencia mediática acontecidos a principios de siglo (Dupagne y Garrison, 2006; García-Avilés et al., 2009; Mico et al., 2013; Singer, 2004), la digitalización de grandes cabeceras tradicionales (Boczkowski, 2004; Nafría, 2017) y, más recientemente, la disrupción generada por los nuevos actores que acceden al ecosistema de medios digital (García-Avilés y González Esteban, 2012; García Santamaría et al., 2013; González Esteban, 2010; Küng, 2015; Valero-Pastor y González-Alba, 2018).

Cabe destacar, por último, que la investigación desarrollada aquí también responde a la definición de estudio comparativo, al contraponer el análisis de dos casos con estructuras diferentes y pertenecientes a mercados territoriales distintos. Como afirman Evan y Black (1967: 520) y corrobora Wolfe (1994: 416), “sin un estudio comparativo del proceso de innovación en diferentes tipos de organizaciones, solamente podemos especular acerca de la posibilidad de generalizar los elementos que lo componen”.

12.1.3. La importancia del trabajo de campo y la observación participante

En esta investigación, hemos optado por recurrir al trabajo de campo y, más en concreto, a la observación participante, para analizar con la mayor profundidad posible los dos casos de estudio. Con este método “el investigador se involucra dentro de los procesos de quienes observa, y éste es plenamente aceptado, por lo tanto, se estima que lo observado no se ve afectado por la acción del observador” (Campos y Covarrubias y Lule Martínez, 2012: 53; Padua et al., 1987). A continuación, se desgranar las características principales, ventajas e inconvenientes del método de análisis escogido según diversos investigadores.

Marshall y Rossman (1989: 79) definen la observación como "la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado". Las observaciones permiten que el investigador pueda usar sus cinco sentidos (Kawulich, 2005) con el objetivo de reconstruir la realidad teórica de un momento histórico con toda su problemática, por medio de un proceso de acción-reflexión consciente (Rivas de Milano y Morales, 2006: 237). Este tipo de métodos permiten a los investigadores acceder a expresiones no verbales de sentimientos, determinar quién interactúa con quién, comprender cómo los participantes se comunican entre ellos, y verificar cuánto tiempo se está gastando en determinadas actividades (Kawulich, 2005; Schmuck, 1997).

Las principales características de la observación científica, que la diferencian de la observación cotidiana, se resumen en que sirve a un objetivo de investigación ya formulado, al que se debe dar cumplimiento. Por ello, las observaciones científicas deben estar planificadas correctamente, con todas las acciones a ejecutar y las posibles eventualidades previstas; ejecutarse sistemáticamente; ser controladas y recoger los datos en la manera en la que el investigador lo ha previsto; estar sujetas a posible comprobación y repetición por parte de los mismos u otros investigadores; y ser sometidas a interpretación teórica (Ramírez Ramírez, et al., 2008: 34-35):

"La observación se convierte en técnica científica en la medida en que: 1) sirva a un objetivo ya formulado en la investigación; 2) es planificada sistemáticamente; 3) es controlada sistemáticamente y relacionada con proposiciones más generales en vez de ser presentada como una serie de curiosidades interesantes; 4) está sujeta a comprobación y controles de validez y fiabilidad" (Selltiz et al., 1976: 225).

Más concretamente, la observación participante es el proceso que faculta a los investigadores a aprender acerca de las actividades de las personas en estudio en el escenario natural a través

de la observación y participando en sus actividades (Kawulich, 2005). De esta manera, proporciona un contexto necesario para poder desarrollar herramientas de análisis y guías de entrevistas enfocadas. Esto implica que se encuadren en un registro que las personas estudiadas puedan entender y que sean efectivas para analizar con rigurosidad las realidades observables en el contexto concreto (DeWalt y DeWalt, 2011). La observación participante requiere que el entrevistador tenga una actitud abierta y libre de juicios, y sea un observador cuidadoso y un buen escucha. También es imprescindible que sea consciente de que puede experimentar un choque cultural, y se esfuerce porque esto no le lleve a cometer errores. Su interés por aprender más acerca de los otros debe ser genuino, y, con ello, estar preparado para encontrar cosas inesperadas en su observación (DeWalt y DeWalt, 2011; Kawulich, 2005).

Numerosos autores que ensalzan las ventajas de la observación participante como estrategia de investigación. La mayoría de las cualidades que se le atribuyen se resumen en que permite desarrollar una visión comprehensiva de los fenómenos en su contexto con un grado considerable de rigor, a pesar de las limitaciones por su carácter subjetivo inherente. De esta manera, la observación participante —combinada con otros métodos como las entrevistas, el análisis documental y las encuestas y cuestionarios— aporta una mayor validez a los estudios, pues es una estrategia válida para responder preguntas de investigación, construir teoría y probar o rebatir hipótesis (DeWalt y DeWalt, 2011).

Bernard (1995: 99-100), en uno de los trabajos más citados sobre el tema, enumera cinco motivos por los que utilizar la observación participante en los estudios culturales aumenta la validez de las investigaciones. En primer lugar, afirma que hace posible la recogida de diferentes tipos de datos, que no serían observables si el investigador no se introdujera en el grupo y generara en él cierto grado de confianza. En segundo lugar, reduce el problema de la “reactividad”; es decir, el cambio de conducta de la gente al saberse observados. En tercer lugar, ayuda a formular preguntas delicadas en “lengua nativa”. Si las preguntas que se incluyen en cuestionarios y entrevistas orales están construidas desde el marco cultural del observador, y no del objeto de estudio, pueden no estar bien enfocadas a la realidad que se pretende observar y provocar el desinterés de los sujetos entrevistados. En cuarto lugar, la observación participante brinda al investigador una comprensión intuitiva de lo que ocurre en una cultura y le permite hablar con confianza sobre el significado de los datos. Dicho de otro modo, “la observación participante le permite comprender el significado de sus observaciones”. Por último, se repara en que hay casos en los que la única manera de recoger datos es usando

esta estrategia, pues no es posible observar a ciertas comunidades sin integrarse en ellas, ya que el observador no podría pasar desapercibido.

12.2. Herramientas de análisis empleadas

En este epígrafe se presentan las herramientas metodológicas empleadas por el investigador a lo largo del estudio de campo y el proceso posterior de interpretación de los datos. En primer lugar, se introduce el concepto del libro de códigos y se explica su utilidad en los estudios cualitativos, tanto como guía para recolectar datos *in situ* como para el procesamiento del material obtenido. En segundo lugar, se destaca la importancia de contar con un cuestionario semiestructurado que recoja conceptos clave y esté enfocado a resolver los objetivos que plantea la investigación.

12.2.1. Libro de códigos

El interés de los estudios cualitativos reside en descubrir los temas y conceptos que subyacen a los datos recolectados. Gracias al análisis de este material, se pueden alcanzar explicaciones más amplias, de importancia teórica y práctica, sobre los fenómenos estudiados (Rubin y Rubin, 1995). Por lo tanto, dicho análisis debe ser sistemático y seguir una secuencia y un orden (Álvarez-Gayou, 2005). Los investigadores cualitativos han discutido ampliamente sobre el uso del libro de códigos como uno de los pasos iniciales, y probablemente uno de los más críticos, en el proceso de descifrar los datos obtenidos en entrevistas y observaciones (DeCuir-Gunby, Marshall, y McCulloch, 2011; Fereday y Muir-Cochrane, 2006). Si se elabora correctamente, esta herramienta metodológica puede aportar el carácter sistemático necesario en este tipo de estudios, pues ayuda a clarificar las categorías empleadas y a homogeneizar los criterios en el caso de que sea una investigación en la que participan varios codificadores (Fernandez Núñez, 2006; Piñuel Raigada, 2002).

Diversos autores (Álvarez-Gayou, 2005; Fernandez Núñez, 2006; Miles y Huberman, 1984; Rubin y Rubin, 1995) han resumido el proceso de análisis de los datos en estudios cualitativos en cuatro fases. La primera de ellas es la obtención de la información por medio de las técnicas que el investigador haya dispuesto para ello, como las notas de campo, las entrevistas o los grupos de discusión. A continuación, se procede a la captura, la transcripción y la ordenación

de los registros, que deben quedar organizados y reflejados en un formato legible. Después, se codifica la información y, por último, las categorías obtenidas en el paso anterior se relacionan entre sí y con los fundamentos teóricos de la investigación para dar lugar a modelos conceptuales. Por lo tanto, “codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso” (Fernández Núñez, 2006: 4). Este proceso contribuye a simplificar y encontrarle sentido a la complejidad obtenida en las notas de campo y en las transcripciones textuales (Patton, 2002).

Los códigos son etiquetas que permiten asignar unidades de significado a la información descriptiva o inferencial compilada durante una investigación. Estos suelen aparecer junto a trozos de texto de diferente extensión, y pueden ser alfabéticos o numéricos, e incluso pueden adoptar formas más complejas como la de las metáforas, dependiendo de las preferencias del investigador (De Cuir-Gunby et al., 2011: 137; Fernández Núñez, 2006: 4; Miles y Huberman, 1984). Los códigos pueden ser desarrollados *a priori*, tomando como referencia las teorías y conceptos de la literatura académica (*theory-driven* o previa); emerger de los datos obtenidos en la investigación (*data-driven* o inductiva); o pueden crecer a partir de los objetivos y preguntas de investigación de los proyectos (estructural o general), siendo las dos primeras opciones las más habituales (Ryan y Bernard, 2003). En cualquier caso, el proceso de desarrollo de códigos se considera iterativo, pues estas etiquetas evolucionan a lo largo de la investigación mediante constantes visitas a la literatura y exámenes de los datos (De Cuir-Gunby et al., 2011: 138).

Por lo tanto, los libros de códigos consisten en una lista organizada —“a menudo en jerarquías” (Fernández Núñez, 2006: 6)— de códigos, definiciones y ejemplos usados como guía para “entrevistar a los datos” (DeCuir-Gunby et al., 2011: 138). Para Macqueen et al. (1998), la estructura de los libros de códigos debería incluir seis componentes: el nombre o etiqueta que se le atribuye, una definición breve, una definición completa, los criterios de inclusión, los de exclusión y ejemplos concretos de piezas de textos que puedan ser marcadas como parte de esa categoría. Posteriormente, otros autores han abogado por simplificar los libros de códigos y dotarlos solamente de tres campos por cada una de las categorías: el nombre o la etiqueta, una definición completa en la que se especifiquen los criterios de inclusión y exclusión y un ejemplo (DeCuir-Gunby et al., 2011: 138).

En el presente trabajo, se ha decidido utilizar una estructura de tres componentes, como la propuesta por DeCuir-Gunby et al. (2011). Además, para algunas de las categorías se incorporan una serie de variables dependientes relacionadas con los códigos. Estas variables dotan al libro de códigos de una mayor capacidad para contribuir a entrevistar los datos, cumpliendo una función que en otras investigaciones cualitativas se reserva para los instrumentos conocidos como fichas de análisis (Piñuel Raigada, 2002: 18). En definitiva, teniendo en cuenta lo expuesto en este subepígrafe, podemos concluir que el libro de códigos elaborado para esta investigación tiene una utilidad manifiesta en varios sentidos:

- En primer lugar, al ser un libro de códigos construido desde la teoría, ayuda al investigador a clarificar de qué manera ha incorporado a su propio análisis los conceptos y variables explorados en el marco teórico. Es decir, que ayuda a crear un marco conceptual propio a través de la revisión crítica de la bibliografía, que se manifiesta en las definiciones, los criterios de inclusión y exclusión y los ejemplos que en él se recogen.
- En segundo lugar, se convierte en una herramienta manejable a la que el investigador puede recurrir durante el propio proceso de observación y elaboración de las entrevistas, pues refleja las variables de forma sintética y puede ayudar a afinar la recogida de datos. Dicho de otro modo, contribuye a que no se pierda el enfoque de la investigación a lo largo de las diferentes fases de la observación participante.
- En tercer lugar, al no ser un documento rígido y estar abierto a iteraciones basadas en la propia observación, también permite reparar en las diferencias entre lo que la literatura refleja y lo que el investigador percibe. De esta manera, posibilita discutir la adecuación de los modelos previos para el estudio de estos casos concretos (DeCuir-Gunby et al., 2011: 138).
- En cuarto lugar, como función principal, el libro de códigos facilita la labor de análisis de los datos cualitativos. Por medio de la separación y codificación de los textos obtenidos (notas de la observación, documentos y transcripciones de entrevista) en unidades de significado, el investigador simplifica el proceso de relación y comparación de los datos para extraer conclusiones (Miles y Huberman, 1984; Paton, 2002; Rubin y Rubin, 1995).

En nuestra investigación, los códigos se han desarrollado de forma previa a los estudios de campo, a raíz de la revisión de los conceptos que conforman el marco teórico. Sin embargo, es cierto que también han evolucionado como consecuencia de las estancias en cada una de las redacciones. Como se ha explicado en el epígrafe de la metodología que versa sobre el trabajo de campo, la adaptación del método a las características y realidades de cada investigación constituye una ventaja de la observación directa.

En las categorías generales del libro de códigos empleado en esta tesis doctoral se pretende dilucidar cómo innova el medio, cuál es su contexto estratégico y cuáles son las principales características de su modelo de negocio. Para ello, se establece la división entre áreas de la innovación en la empresa propuesta por la OCDE en su manual de Oslo (2005): producto, procesos, organización y comercialización. Además, se tiene en cuenta la aportación de Christensen (1997) sobre el grado de la innovación, la teoría de la larga cola para explicar el posicionamiento de la empresa en el mercado (Anderson, 2006), y las contribuciones de Morris et al. (2005) para estudiar algunos de los componentes centrales del modelo de negocio, como la propuesta de valor, el target de audiencia y las vías de ingresos.

En las categorías sobre las características estructurales de la redacción se recogen cuatro códigos principales: los profesionales, los equipos de trabajo, el espacio físico y los flujos de trabajo. Se trata de la parte más descriptiva del análisis, pues estos elementos son observables sin necesidad de recurrir a modelos y herramientas complejas propuestas por la literatura académica. En el primero de ellos, se analiza qué tipos de perfiles profesionales componen la plantilla, con especial atención a aquellos que combinan especializaciones humanísticas y tecnológicas, así como a los roles personales y profesionales que desempeñan en sus equipos de trabajo. También se incluye una categoría, extraída directamente de la observación y el análisis de las entrevistas, enfocada a la capacidad de las empresas para captar y retener talento. En el segundo, se estudia la composición y la coordinación de los equipos de trabajo. En este sentido, se analiza en profundidad la autonomía y la flexibilidad de estas estructuras como factores relevantes para la adaptación de las compañías a las tendencias del mercado.

En cuanto al tercer código, se ofrece una descripción física de las redacciones en la que se incluye la distancia entre las secciones o unidades, la existencia o ausencia de espacios cerrados y el establecimiento de paneles visuales. Además, se tiene en cuenta el trabajo en remoto y sus implicaciones para la organización del medio (Deuze y Witschge, 2017). En lo referente a los flujos de trabajo, se detecta qué tipo de prácticas imperan en las redacciones y se establecen

una serie de categorías para determinar, en el caso de que se utilicen metodologías ágiles de creación de productos, de cuál de ellas se trata. Por último, se recoge también la necesidad de estudiar qué herramientas tecnológicas facilitan la coordinación de los procesos.

Por otra parte, en las categorías sobre las características humanas de las redacciones se incluyen aspectos más abstractos y complejos, por lo que es necesario recurrir a teorías, modelos y ontologías previas con el objetivo de ordenar la realidad observada. El libro de códigos transforma estas contribuciones en categorías que permiten analizar aspectos como el liderazgo, la creatividad, la cultura organizacional y la transferencia de conocimiento. En el primero se incluye la teoría de las capacidades (Mumford et al., 2000), ya que se entiende que los líderes deben aunar habilidades y conocimientos, los roles del líder (Küng, 2017), y los estilos de liderazgo. Se adopta el modelo de ocho etapas de Kotter (1996) para evaluar si el estilo de liderazgo de las empresas es transformacional.

En cuanto al segundo código, se recurre a la obra de Amabile (1983) para identificar si los productos generados por las organizaciones pueden considerarse creativos. Además, se adopta la concepción de dicha autora de que, para ser creativos, los individuos deben poseer capacidades técnicas, habilidades personales y motivación intrínseca. Por ello, el libro de códigos refleja en este punto categorías relacionadas con la promoción de la motivación intrínseca, como la comunicación explícita de la necesidad, el establecimiento de proyectos motivadores, el enfoque correcto de los retos creativos, la autonomía de los profesionales y equipos, una correcta asignación de recursos y una composición heterogénea de los grupos de trabajo (Amabile, 1983).

En cuanto al tercer componente, se recurre a los modelos clásicos de Cameron y Quinn (2011), Deal y Kennedy (1982), Harrison (1987) y Schneider (1999) para clasificar los tipos de culturas y subculturas que emergen en las redacciones. De la misma manera se evalúa el enfoque digital de los profesionales y grupos de trabajo, así como las tensiones que emergen entre los profesionales más técnicos y los más humanistas (Boczkowski, 2004), y se determina si en las redacciones y sus unidades existe una cultura del aprendizaje innovadora (Porcu, 2017). Por último, para estudiar la transferencia de conocimientos, el libro de códigos acude a los condicionantes recogidos en la literatura académica, como el tiempo, el espacio, las características de las personas emisoras y receptoras del conocimiento y las particularidades del mensaje (García-Avilés et al., 2018; Valero-Pastor y Carvajal, 2019; Zapata Cantú, 2004),

así como a los métodos de transferencia dentro de las empresas identificados por Valero-Pastor y Carvajal (2019) en estudios anteriores.

12.2.2. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas son uno de los medios de recogida de datos más empleados en las investigaciones cualitativas (Bernard, 1995; Díaz Bravo et al., 2013; Kitchin y Tate, 2000). Estos métodos suponen una buena forma de aumentar el conocimiento sobre las realidades estudiadas, al tiempo que se revelan los discursos de los actores implicados, que más tarde se deben comparar con las notas de la observación participante para descubrir coincidencias y disonancias entre ambas fuentes. De esta manera se pueden presentar unos resultados triangulados que respondan con rigor a las preguntas de investigación (Flick, 2004b). Además, las entrevistas deben emplearse para conocer el lenguaje y los términos que se utilizan en cada contexto para designar las realidades y conceptos estudiados:

“Las entrevistas constituyen uno de los procedimientos más frecuentemente utilizados en los estudios de carácter cualitativo, donde el investigador no solamente hace preguntas sobre los aspectos que le interesa estudiar sino que debe comprender el lenguaje de los participantes y apropiarse del significado que éstos le otorgan en el ambiente natural donde desarrollan sus actividades” (Troncoso y Daniele, 2004: 2).

Las entrevistas de investigación se han clasificado tradicionalmente a lo largo de un continuo que depende del grado de control que el entrevistador trata de ejercer sobre las respuestas del individuo con el que conversa (Bernard, 1995; Dohrenwend y Richardson, 1965; Gorden, 1975; Spradley, 1979). Mientras que la mayoría de los académicos reconocen tres tipos de entrevistas, Bernard (1995: 147-148) disecciona el continuo en cuatro tramos: la entrevista informal, que se caracteriza por la ausencia de un cuestionario que guíe la conversación y es útil para lograr mayor intimidad con las fuentes; la entrevista no estructurada, en la que tampoco se sigue una guía pero ambas partes son conscientes de que se persiguen unos objetivos y no el mero placer de conversar; la entrevista semiestructurada, que sí sigue un orden de temas y preguntas establecidas por el investigador, pero mantiene la fluidez de la conversación; y, por último, la entrevista estructurada, en la que se mantiene un plan riguroso que se debe seguir sean cuales sean las respuestas de los informantes.

Se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio (Díaz Bravo et al., 2013: 163). Este tipo de entrevista es el que se ha usado más ampliamente en las investigaciones cualitativas, pues se asocia con la expectativa de que es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista de una manera más abierta y libre que en una entrevista estandarizada basada en un cuestionario (Flick, 2004a). Por ello, Bernard (1995) afirma que “en situaciones cuando no hay más que una ocasión para entrevistar a alguien, lo mejor es realizar una entrevista semiestructurada”.

Martínez Miguélez (1998: 65-68) desgana los requisitos que deben reunir las entrevistas semiestructuradas. En primer lugar, tener una guía con preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos del estudio y la literatura del tema. En segundo lugar, elegir un escenario confortable que fomente una conversación profunda y sin ruidos que puedan dificultar su desarrollo y registro. En tercer lugar, manifestar desde el primer momento las intenciones del entrevistador, el propósito de la investigación y la voluntad de grabar la conversación. En cuarto lugar, registrar ni más ni menos que los datos personales necesarios para el trabajo. En quinto lugar, mantener una actitud receptiva y sensible, sin verter opiniones contrarias a las de los entrevistados. En sexto lugar, ser capaces de reordenar las preguntas de manera que el entrevistado pueda hablar de manera libre y espontánea sobre sus puntos de vista. En séptimo lugar, no interrumpir a los entrevistados y estar abiertos a incorporar a la conversación nuevos temas que puedan ser interesantes para los objetivos del estudio. Por último, repreguntar aquellas cuestiones en las que se cree necesario que el interlocutor profundice o aclare.

En nuestra investigación se emplean las entrevistas semiestructuradas (20 conversaciones con 15 profesionales diferentes), ya que el objetivo que se persigue es obtener información cualitativa sobre una serie de tópicos sin perjuicio de que las propias conversaciones y la observación participante vayan añadiendo temas al análisis si estos tienen la suficiente entidad. Por ello, los cuestionarios se han preparado previamente atendiendo a las variables incluidas en el libro de códigos, pero el investigador mantiene una actitud abierta a lo largo de los diálogos para recabar los puntos de vista o aspectos de la investigación que hayan podido ser obviados en la fase de diseño de los cuestionarios.

Se han preparado dos modelos diferentes de cuestionarios para las entrevistas semiestructuradas: uno para las conversaciones con individuos que ostenten un cargo de mayor

responsabilidad ejecutiva en los medios y para profesionales con un alto poder de decisión sobre la estrategia de innovación de los casos estudiados, y otro enfocado a trabajadores con una posición teóricamente más alejada de la innovación, como puede ser aquellos que desarrollan su labor en el ámbito editorial, o con un menor poder de decisión. Estos modelos se adaptan antes y durante cada una de las conversaciones dependiendo de las características concretas de cada caso. Por ello, cabe destacar las diferencias evidentes entre los cuestionarios planteados antes de las entrevistas y las preguntas que se reflejan en las transcripciones finales, fruto de la evolución de las conversaciones por unos u otros derroteros. No obstante, se persiguen los mismos objetivos en las dos versiones, que son estipulados a través de la asignación de códigos a cada una de las preguntas. Los cuestionarios se adjuntan en el Anexo II y Anexo III.

Aparte de las entrevistas semiestructuradas, se recurre a las conversaciones informales para entender mejor algunas dinámicas de trabajo y otros aspectos relacionados con los objetos de estudio. Estas entrevistas informales son registradas en las notas de la investigación y a través de la grabadora (previo permiso del interlocutor), y sirven tanto para codificarlas de forma análoga al resto de transcripciones, como para documentar las otras entrevistas.

12.2.3. Bases de datos

Las bases de datos son herramientas ampliamente utilizadas en la investigación cualitativa para almacenar información de forma sistematizada y codificada, de manera que el investigador sea capaz de recuperar fácilmente cualquier parte de ella cuando se requiera (Bernard, 1995: 143). De acuerdo con Stone et al. (1966), aunque el cerebro humano es un gestor de bases de datos rápido e ilimitado en cuanto a capacidad, la recuperación de la información puede ser lenta y poco ordenada. Por ello, conviene utilizar gestores informáticos que garanticen la respuesta inmediata, incluso cuando se apliquen docenas de criterios de selección.

En el caso del presente estudio, se elabora una base de datos con el objetivo de complementar la información obtenida a través de entrevistas semiestructuradas sobre los perfiles profesionales y los equipos de trabajo en Quartz. El recurso está sostenido por la tecnología gratuita de Google que permite crear y almacenar hojas de cálculo en la nube de su servicio de Drive, así como aplicar numerosas filtros, fórmulas y criterios de organización para la

interpretación de los registros. Está nutrido por datos obtenidos a través de la página About en el portal principal de Quartz, donde el medio de comunicación norteamericano aporta una lista de sus trabajadores divididos en tres divisiones: editorial, producto y negocio. Además, se consultan los perfiles de cada uno de los empleados en la propia web del digital y en la red social laboral LinkedIn, con el objetivo de conocer más acerca de su rama de estudios, sus especialidades y sus ocupaciones anteriores.

La base de datos contaba con 166 entradas en su primera versión, elaborada en octubre de 2019. Sin embargo, la herramienta se actualizó en marzo de 2020, pues se detectaron modificaciones en la información contenida en la web del medio. Finalmente, se obtuvieron 152 registros de 145 trabajadores diferentes, ya que 7 de ellos aparecían duplicados por pertenecer a varios departamentos a la vez. En definitiva, la muestra estaba compuesta por 78 entradas en el área editorial, 39 en el departamento de desarrollo de producto y 35 de la división de negocio. A pesar de que otras publicaciones (Willens, 2019) e informes, como el manifiesto fundacional del sindicato de trabajadores editoriales de Quartz (Quartz Union, 2019), e incluso algunos de los entrevistados para el presente estudio, aseguran que el medio de comunicación emplea en la actualidad a más de 230 personas, el desfase puede deberse a la contabilización de colaboradores fijos y esporádicos, así como a las reducciones graduales de plantilla acometidas recientemente por la organización. Para cada uno de ellos, se ha establecido un mínimo de once campos descriptivos, que se amplían hasta dieciocho en el caso de que el empleado en cuestión tenga una formación complementaria a la principal, y haya trabajado hasta en cuatro empresas diferentes. Los campos básicos son los siguientes:

- Departamento: se incluye en cada registro a qué departamento pertenece el trabajador (editorial, producto o negocio), pues aunque en la tabla principal los campos están ordenados por área, se pueden producir reordenaciones de los datos como fruto de futuras búsquedas. De esta manera, se evita perder el contexto general del empleado.
- Nombre: se registra el nombre completo de cada empleado, proporcionado por Quartz en su página web.
- Enlace: se anotan uno o varios hipervínculos a los perfiles del trabajador, tanto en la web del medio como en LinkedIn, para facilitar la resolución de posibles dudas una vez se proceda a agrupar e interpretar los datos.

- Cargo: se replica en la base de datos el cargo atribuido a cada empleado, tal cual aparece en el portal del medio. Además, para aquellos que pudieran ofrecer dudas por la ambigüedad de su título, se incluye como comentario al campo una breve descripción de sus funciones y responsabilidades obtenida de su perfil en LinkedIn.
- Año de llegada: al tratarse de un sector en el que el personal suele tener una tasa cada vez más alta de circulación, puede resultar interesante para la investigación conocer cuánto tiempo lleva cada empleado en la empresa. Se incluye este dato tomando como referencia la información aportada por cada trabajador en su perfil de LinkedIn.
- Equipo de trabajo: resulta útil conocer este dato para identificar qué equipos conforman la redacción de Quartz, y cuántos profesionales componen cada uno de ellos. A pesar de ello, el portal no especifica a qué grupo concreto pertenecen un gran número de trabajadores, ya que su labor puede adscribirse a diferentes divisiones, dependiendo del proyecto en el que estén inmersos en ese momento.
- Intereses: de acuerdo con la literatura revisada sobre Quartz, la compañía no solo se interesa por las destrezas y especialidades de los profesionales a la hora de su contratación, sino que también evalúa sus intereses y aficiones para determinar en qué temas pueden contribuir al medio. Por ello, se incluye este campo, que tiene relevancia sobre todo en el caso de profesionales del área editorial.
- Lugar de trabajo: según la investigación preliminar, Quartz es una compañía cuyas divisiones internacionales, como la de África y la de India, tienen una gran incidencia en el producto principal. Además, el trabajo en remoto también está consolidado en la organización. Por ello, incluir información acerca de los lugares de trabajo de cada uno de los profesionales puede ayudar a dimensionar y comprender estas tendencias.
- Formación principal: se incluye este campo para estudiar si existe una mayoría de redactores con formación periodística o si, por el contrario, se trata de profesionales que proceden de otras especializaciones y se han reinventado para escribir en medios de comunicación. Del mismo modo, se analiza si los trabajadores de las divisiones de producto y negocio han recibido alguna formación en el campo del periodismo.
- Formación complementaria: se contempla la posibilidad de que, aunque la especialización principal de los profesionales vaya en otro sentido, sí posean formación

complementaria que se adapte al trabajo en los medios, o de manera inversa, el medio cuenta con periodistas que hayan recibido nociones regladas sobre otras disciplinas. Este campo es opcional, pues hay casos en los que los profesionales solo cuentan con una rama de formación.

- **Experiencia previa:** se reservan ocho campos para recoger información sobre los empleos anteriores de los profesionales. En ellos se pueden anotar hasta cuatro cargos y las respectivas empresas en las que fueron desempeñados. Estos campos son opcionales, pues se tiene en cuenta el supuesto de que el cargo actual en Quartz sea la primera ocupación del trabajador. Además, si se han desempeñado otros puestos diferentes al actual en la compañía norteamericana, también se computan en estos espacios. Esta información contribuye a los objetivos del estudio, pues permite conocer si los trabajadores tienen recorrido en la industria mediática o si, por el contrario, este es su primer contacto, además de ampliar el conocimiento sobre sus especialidades.

En definitiva, la base de datos elaborada para el caso de Quartz complementa la información obtenida en las entrevistas y el estudio de campo para esbozar cuáles son los perfiles profesionales de sus trabajadores. Por medio de la extracción de las coincidencias y diferencias entre ellos, podemos averiguar qué características atraen en mayor medida a los empleadores de la compañía, y triangular así las declaraciones de los entrevistados y las conclusiones extraídas en la literatura académica previa sobre el caso. Además, permite conocer qué equipos componen la redacción y qué proporción de los trabajadores desarrolla su labor en remoto o en las redacciones de las ediciones internacionales.

12.3. Selección de casos de estudio

12.3.1. Proceso y criterios de selección de los casos

El objetivo del presente apartado es explicar por qué y cómo se han seleccionado los dos casos de estudio, El Confidencial y Quartz. Estos objetos pertenecen a dos ámbitos diferentes, el mercado mediático español y el norteamericano, por lo que en primer lugar se comentan brevemente las particularidades y requerimientos del método de estudio comparativo. Tras ello, se desgranar los pasos seguidos para la selección de esta muestra, que incluyen un panel de expertos inicial, la aplicación de diferentes criterios de exclusión sobre esta primera muestra

para eliminar los casos que no encajan con los propósitos de la investigación, y la evaluación de los casos resultantes a través de varias fórmulas de relevancia social, profesional y experta, así como de rentabilidad económica, inspiradas en estudios similares.

La presente investigación pretende analizar cómo se construye la innovación en las redacciones de medios digitales innovadores en los mercados mediáticos español, por ser el contexto de referencia de la universidad en la que se realiza, y estadounidense, por considerarse el más destacado en cuanto a innovación (Valero-Pastor, 2015). Por lo tanto, se utiliza el método comparativo. Esta estrategia de investigación analiza los casos por separado en primer lugar para luego describir similitudes y disimilitudes, y extraer con ello conclusiones más generales (Sartori, 1984). Trabaja con el presente, siendo su despliegue horizontal en lugar de histórico (Fideli, 1998), compara objetos que pertenecen al mismo género, se basa en el criterio de homogeneidad y por ende se diferencia de la mera comparación (Sartori, 1984; Tonon, 2011).

La literatura repasa en que la utilización del método comparativo en estudios cualitativos en Ciencias Sociales requiere de una selección prudente de los casos. Esto conlleva que se deben seguir criterios metodológicos sólidos para que los casos elegidos presenten variables similares que puedan ser consideradas constantes y variables disimilares interesantes de ser contrastadas (Sartori, 1984; Tonon, 2011). Por ello, en nuestra investigación recurrimos a tres herramientas metodológicas para la selección de los casos: el panel de expertos, los criterios de exclusión y las fórmulas estadísticas de relevancia. En este caso, los criterios de exclusión garantizan que los casos elegidos presenten variables similares, impidiendo que la disparidad entre los medios de comunicación sea tal que la comparación entre ellos se torne inabordable.

Además, es comúnmente aceptado que este tipo de estudios requieren de la consideración de su contextualización en tiempo y espacio, dimensiones que contribuyen al desarrollo de la investigación (Fideli, 1998). Con el objetivo de dar respuesta a este requerimiento, la investigación incluye en su apartado metodológico un análisis del contexto empresarial de ambos medios que nos permite entender mejor su idiosincrasia a través de su historia y los diversos movimientos estratégicos experimentados por las compañías en los últimos años.

Como se ha comentado, el primer paso de la investigación es la realización de un panel de expertos, cuyo objetivo es extraer una muestra lo más amplia posible de medios de comunicación digitales innovadores en España y Estados Unidos. Se pretende con esto no omitir de la muestra casos que potencialmente pudieran ser objeto del estudio. El cuestionario,

enviado por correo electrónico a veinte expertos académicos y profesionales españoles (por su mayor accesibilidad) constaba de dos preguntas, una por cada contexto nacional e industrial:

P1. “¿Cuáles son los medios digitales más innovadores en España en términos de creación de contenido, organización del trabajo, marketing, modelos de negocio o relación con la audiencia? Por favor, nombre entre cinco y diez empresas.

P2. “¿Cuáles son los medios digitales más innovadores en Estados Unidos en términos de creación de contenido, organización del trabajo, marketing, modelos de negocio o relación con la audiencia? Por favor, nombre entre cinco y diez empresas.

Finalmente, de los veinte expertos consultados, doce fueron los que respondieron: los académicos Xosé López García, María Bella Palomo Torres, Ramón Salaverría, Laura González Díez, Pere Masip Masip, Ana Serrano Tellería, Marian Chaparro Domínguez, José Luis Rojas Torrijos y Ainara Larrondo Ureta; así como los profesionales Miriam Hernanz, Ana Ormaechea y José Manuel Rodríguez. La Tabla 17 recoge sus nombres, su centro o empresa de adscripción actual, el cargo o rango académico que ocupan y sus principales líneas de investigación o trabajo. La información aportada en dicho cuadro proviene de los perfiles personales de los expertos en webs especializadas, como Researchgate, Academia.edu, Google Scholar y LinkedIn, así como de los últimos trabajos, artículos y proyectos publicados por los investigadores y profesionales a fecha de la redacción de las presentes líneas.

Los medios resultantes en esta primera muestra, en la que se incluyen todos los casos mencionados por los expertos con independencia del número de menciones obtenidas son, para el mercado español: 5W, 93 Metros, Acuerdo, Agencia SINC, Ara, Civio, Datadista, Diario de Navarra, El Confidencial, eldiario.es, El Desmarque, El Español, El Faradio, El Independiente, El Nacional, Europa Press, Freeda, GranadaiMedia, Hitza, Infolibre, Jotdown, Kloshletter, La Marea, Maldita, Marca Plus, Materia, Naukas, Newtral, Píkara Magazine, OKDiario, Pirncipia.io, Público, Revista Vis-A-Vis, RTVE Lab, SportYou, The Huffington Post, Verne, VilaWeb, Vocento, Vozpópuli, Xataka y Yorokobu. Para el mercado estadounidense, los expertos citan los casos de Aj+, ATTN, Axios, Bedford and Bowery, Bleacher Report, Business Insider, BuzzFeed, CNET, FiveThirtyEight, Gizmodo, Hearst, The Huffington Post, Mashable, PolicyMic, Politico, Propublica, Quartz, Recode, Slate, TechCrunch, The Texas Tribune, The Athletic, The Economist, The Guardian, The Information, The Lily, The New York Times, The Ringer, The Verge, The Washington Post, TMZ, Vice News y Vox Media.

Tabla 17

Expertos consultados para la primera selección de casos de estudio

Experto	Adscripción actual	Cargo	Principales líneas de investigación y/o trabajo
Xosé López	Universidad de Santiago de Compostela	Profesor Catedrático	Nuevos medios. Impacto de la tecnología en los medios.
María Bella Palomo	Universidad de Málaga	Profesora Catedrática	Periodismo digital. Diseño editorial web y nuevas relaciones entre periodistas y audiencias.
Ramón Salaverría	Universidad de Navarra	Profesor Titular	Periodismo digital y nuevos medios en internet.
Laura González	Universidad CEU San Pablo	Profesora Titular	Diseño periodístico. Diseño de las noticias en el entorno digital.
Pere Masip	Universitat Ramon Llull	Profesor Titular	Impacto de las tecnologías en la práctica periodística. Multimedia y convergencia.
Ana Serrano	Universidad de Castilla La Mancha	Profesora Contratada Doctora	Comunicación móvil. Diseño, multimedia y transmedia aplicado al periodismo.
Marian Chaparro	Universidad Complutense de Madrid	Profesora Ayudante Doctora (acreditada Titular)	Periodismo digital. Periodismo de datos y visualización. Retos éticos de la aplicación de las tecnologías al periodismo.
José Luis Rojas	Universidad de Sevilla	Profesor Ayudante Doctor	Calidad e innovación en el periodismo deportivo.
Ainara Larrondo	Universidad del País Vasco	Profesora Titular	Escritura y géneros informativos en internet. Viralización de los mensajes periodísticos.
Miriam Hernanz	Radio Televisión Española	Directora del laboratorio de innovación	Nuevas narrativas audiovisuales.
Ana Ormaechea	Grupo PRISA	Responsable de producto digital	Transformación digital de la división radiofónica del grupo.
José Manuel Rodríguez	<i>Freelancer</i>	Consultor	Relación entre los medios y las plataformas tecnológicas. Estrategia empresarial en medios.

Elaboración propia.

Una vez obtenidas estas muestras, se aplican los criterios de exclusión que hemos establecido como base para que los casos sean comparables y adecuados para cumplir los objetivos planteados en la investigación. Los medios investigados deben ser iniciativas independientes, nativas digitales sin contrapartida en otra matriz impresa ni audiovisual, poseer una voluntad puramente periodística, una redacción física, una plantilla amplia y una unidad de innovación.

- **Adecuación territorial y temporal:** se pretende contar solo con medios de comunicación cuya sede principal se sitúe en los mencionados países, con independencia de que puedan tener ediciones territoriales en otras áreas geográficas, y que estén activos en la actualidad. Por ello, se excluye de la muestra española The Huffington Post, al ser una edición importada de un medio creado en Estados Unidos; Freeda, una iniciativa introducida desde Italia; y Acuerdo, una web de periodismo que dejó de actualizarse en el año 2015. En el caso de Estados Unidos, se eliminan The Economist y The Guardian, ya que se trata de dos diarios de origen británico, y AJ+, que a pesar de tener sus oficinas en San Francisco, es propiedad de la multinacional de origen catari Al Jazeera.
- **Medios independientes:** se admiten en la muestra solo aquellas iniciativas que no estén subordinadas a otros medios, pues su nivel de autonomía puede modificar las prácticas periodísticas que en ellas se produzcan. En cambio, sí se aceptan organizaciones independientes que pertenezcan a conglomerados mediáticos, ya que su vinculación suele ser meramente empresarial. Según este criterio, se excluye Materia, que aunque comenzó como una web independiente, se convirtió en suministradora de contenidos para la sección de ciencia de El País en 2014; Verne, que funciona como un vertical especializado en internet del mismo diario; el laboratorio de RTVE, que es la división de innovación en formatos de la radiotelevisión pública española; y Marca Plus, al ser una iniciativa nacida en el seno del diario impreso Marca.

Se han suprimido de la muestra norteamericana el medio hiperlocal Bedford and Bowery, que depende de la revista New York Magazine; el portal sobre tecnología Recode, que fue comprado por Vox Media en 2015 y se integró como vertical del medio sin web propia en 2019; The Verge, que a pesar de contar con su propio dominio también pertenece a Vox Media y está estrechamente vinculado a la empresa en sus labores diarias; y The Lily, que es un producto creado y gestionado por The Washington Post.

- Nativos digitales sin contrapartida analógica: el objetivo de la presente tesis apunta a los medios nativos digitales que no tienen una edición en papel, pues las características de estas redacciones distan de las de aquellos que sí la tienen. Las prácticas periodísticas y las estructuras se modifican para dar respuesta a las necesidades de ambos productos. Con la aplicación de este criterio, se eliminan de la muestra española los casos de 5W, Ara, Diario de Navarra, InfoLibre, Jotdown, La Marea, Píkara Magazine, Principia.io y Yorokobu, ya que cuentan con ediciones impresas; Vocento, pues se trata de un grupo editorial con decenas de cabeceras en papel; y Público, que a pesar de ser únicamente digital en la actualidad, nació como producto en papel. También se ha decidido prescindir de Europa Press, Agencia SINC y 93 Metros, ya que aunque cuentan con portales de noticias propios, su principal cometido es el de proporcionar contenidos a terceros.

The New York Times y The Washington Post han sido eliminados de la muestra estadounidense porque, a pesar de que son medios con una destacada presencia digital en la actualidad, se trata de empresas que arrancaron con su edición en papel. Politico tampoco forma parte de la muestra porque cuenta con ediciones impresas locales en Washington y Manhattan. Además, se suprime Hearst, ya que es una corporación multinacional de la que forman parte múltiples medios nativos digitales, pero también revistas y periódicos impresos, canales de televisión y radio y otro tipo de negocios relacionados con la comunicación. Por último, CNET se ha excluido por contar con una revista en papel en la fecha en la que se produjo la selección de casos, aunque la publicación dejó de imprimirse en 2019.

- Carácter puramente periodístico: a pesar de que algunos conceptos estudiados en el marco teórico son aplicables a la industria mediática en su extensión, la tesis doctoral se dirige concretamente a las redacciones de medios informativos. Tanto en el caso español como en el norteamericano, la misión principal de todos los casos aportados por los expertos es informativa, al margen de que existe una gran variedad de nichos temáticos y posicionamientos ideológicos.
- Plantillas amplias: debido a las particularidades del ecosistema digital, en la industria periodística emergen actores sin infraestructuras tan grandes como las de los medios tradicionales, que pueden incluso ser unipersonales (Valero-Pastor y González-Alba, 2018). De la presente investigación se excluyen aquellas redacciones que cuenten con

menos de 20 profesionales, pues el objetivo es explorar cómo se relacionan los profesionales, fluyen los conocimientos y se genera una cultura empresarial en organizaciones nutridas. A la luz de este criterio, se ha prescindido para el caso español de Civio, una iniciativa periodística cuya plantilla se situaba por debajo de la decena de profesionales durante la elaboración de la presente tesis⁴²; Datadista, un proyecto bipersonal compuesto por los periodistas Antonio Delgado y Ana Tudela; El Faradio, también integrado por dos periodistas, Óscar Allende y Guillem Ruisánchez; GranadaiMedia, propiedad del grupo Giro Comunicación, que tiene en nómina a siete empleados; Klashletter, un boletín de noticias gestionado en solitario por la periodista Charo Marcos; y Revista Vis-Á-Vis, que da trabajo a una quincena de profesionales. Todas las compañías que componen la muestra estadounidense cumplen con este criterio.

- Redacción física nutrida: en la actualidad existe una tendencia a trabajar cada vez más en remoto, sin que los profesionales compartan un espacio físico. Nuestra investigación requiere de un espacio físico compartido en el que podamos analizar las dinámicas que ocurren y cómo afecta el contacto entre diferentes perfiles de trabajadores. De acuerdo con este criterio, se prescinde de Xataka. Aunque su matriz, WeblogsSL, sí cuenta con una redacción en Madrid donde se da soporte a todos los portales que componen el conglomerado, la mayoría del trabajo se realiza en remoto (Valero-Pastor y Carvajal, 2019: 1163). Lo mismo ocurre en el caso de Naukas, que cuenta con las firmas de 160 colaboradores, pero no con una redacción física que los aglutine. Los casos norteamericanos mencionados en el panel de expertos también cuentan con multitud de profesionales que trabajan en remoto. Sin embargo, todos ellos cuentan con una base amplia de trabajadores que desarrollan sus funciones desde una redacción central.

Por lo tanto, los medios de comunicación españoles que forman parte de la muestra definitiva son El Confidencial, eldiario.es, El Desmarque, El Español, El Independiente, El Nacional, Hitza, Maldita, Newtral, OKDiario, SportYou, Vilaweb y Vozpópuli. Por su parte, la muestra final para el mercado estadounidense está compuesta por ATTN, Axios, Bleacher Report, Business Insider, BuzzFeed, FiveThirtyEight, Gizmodo, The Huffington Post, Mashable,

⁴² Datos obtenidos en una entrevista complementaria con el periodista responsable de formación en Civio, Miguel Ángel Gavilanes.

PolicyMic, ProPublica, Quartz, Slate, TechCrunch, The Texas Tribune, The Athletic, The Information, The Ringer, TMZ, Vice News y Vox Media.

Por último, para llegar a los dos casos de estudio que finalmente se van a analizar, se aplican una serie de fórmulas de relevancia que han sido adoptadas de estudios similares ya publicados (De Lara, 2015; Valero-Pastor, 2015). El método parte de tres apartados, ponderados de forma idéntica entre ellos (33 %): a) la fórmula de relevancia social, basada en los datos de los medios en las redes sociales e internet; b) la fórmula de relevancia profesional, que hace referencia a la penetración e interés que cada caso suscita entre los profesionales de la comunicación; y c) la fórmula de relevancia experta, que viene marcada por la cuantificación de los votos emitidos por los expertos que componen el panel. La Tabla 18 muestra los porcentajes y datos tenidos en cuenta por el filtro utilizado para cribar los medios que se van a analizar. Todos los datos fueron recogidos durante la misma semana de referencia.

Tabla 18

Criteria para la criba final de los casos de estudio

Fórmula de relevancia social (33 %)	Posición en Similarweb (25 %)	
	Twitter	Seguidores (20 %)
		Ratio RTs (15 %)
	Facebook	Seguidores (20 %)
		Instagram
Fórmula de relevancia profesional (33 %)	Resultados en el motor de búsqueda	
Fórmula de relevancia experta (33 %)	Votos de los expertos	

Elaboración propia adaptado De Lara et al, 2015 y Valero-Pastor, 2015.

La fórmula de relevancia social se emplea para medir la aceptación del medio entre los usuarios en internet. Se calcula a partir de diferentes datos, como el puesto que ocupa la web del medio en los *rankings* nacionales de tráfico de España y de Estados Unidos en el portal Similarweb o las cifras de seguimiento e interacción en las redes sociales. En este caso, se ha utilizado el número de seguidores que tiene cada medio en Twitter, la ratio actual de retuits (calculada con la tecnología de Twitonomy), que determina la interacción de los usuarios con el perfil de la organización, y la cifra de seguidores en Facebook e Instagram. Se ha intentado obtener también un dato referente a la interacción de la audiencia en estas plataformas, pero ha sido imposible debido a los cambios introducidos en la API de la multinacional dirigida por Mark Zuckerberg. La ponderación de cada uno de los ítems viene definida por la siguiente fórmula, adoptada con modificaciones de los trabajos citados más arriba: posición en Similarweb [España y Estados Unidos] (25 %) + seguidores en Twitter (20 %) + ratio RTs (15 %) + fans Facebook (20 %) + seguidores en Instagram (20 %).

La fórmula de relevancia profesional se utiliza para comprobar la trascendencia de los medios para los analistas y profesionales de la comunicación. Para llevarla a cabo, se crean dos motores de búsqueda en Google en los que se agregan como fuentes los blogs y páginas web de referencia relevantes en el sector del mercado de los medios de comunicación para cada país. El motor de búsqueda personalizado de Google actúa de forma análoga al buscador global, mediante palabras clave y operadores booleanos, pero solo rescata resultados de los dominios determinados previamente. Una vez creado el motor, se procede a hacer una búsqueda por cada uno de los medios de comunicación en proceso de filtrado. Para la recuperación de resultados, se tienen en cuenta los operadores booleanos AND, OR y NOT, y los términos entrecomillados, mediante lo cual podemos asegurarnos de que obtenemos las entradas adecuadas, y que nuestro trabajo no incurre en fallos por exceso o defecto de información. Una vez realizada la búsqueda, se cuentan los resultados obtenidos, pues este será el indicador que muestre la relevancia profesional de los medios, y que haga posible su cuantificación para su posterior jerarquización.

En nuestro caso, las páginas agregadas al motor de búsqueda de Google son Press Think (www.pressthink.org), Mediagazer (<https://mediagazer.com/>), Digiday (<https://www.digiday.com/>), Business Insider (<https://www.businessinsider.com/>), Business Insider España (<https://www.businessinsider.es/>), Buzzmachine (www.buzzmachine.com), Tow Center (<https://towcenter.columbia.edu/>), The Verge (<https://www.theverge.com/>), Recode (<https://www.recode.net/>), TechCrunch (<https://techcrunch.com/>), Poynter

(<https://www.poynter.org/>), NiemanLab (<https://www.niemanlab.org/>), Gigaom (www.gigaom.com), el blog del Máster en Innovación en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández de Elche (<https://mip.umh.es/blog/>), Laboratorio de Periodismo, de la Fundación Luca de Tena (<https://laboratoriodeperiodismo.org/>), Cuadernos de Periodistas (<http://www.cuadernosdeperiodistas.com/>), PR Noticias (<https://prnoticias.com/>), y Dircomfidencial (<https://dircomfidencial.com/>).

La fórmula de relevancia experta sirve para conocer cuál es la importancia de cada medio de comunicación para los expertos en el ámbito del mercado comunicativo. Los resultados de esta área se obtienen de manera sencilla, pues el único proceso empleado es la atribución de valor numérico a los votos emitidos por el panel de expertos ya realizado (Valero-Pastor, 2015: 16). Tras obtener todos los datos e introducirlos en una matriz de Microsoft Excel, en la que previamente se han incluido las fórmulas para calcular la puntuación de cada medio, se extraen sendas listas de casos ordenadas por coeficientes, de mayor a menor relevancia. Se pretende analizar como casos de estudio los medios que se sitúen en el primer lugar. En el supuesto de que las fuentes no se presten a la investigación, se recurrirá a otras iniciativas en el orden de prioridades establecido por las tablas de coeficientes. La Tabla 19 recoge esta lista. Cabe destacar que el coeficiente final de cada organización no constituye una evaluación de su relevancia *per se*, sino que se trata de un indicador relativo, ya que cada uno de los apartados se puntúa mediante una comparación con el resto de los casos.

Para el mercado español, el medio que destaca por encima del resto es El Confidencial, sobre todo debido a su éxito en el apartado de la relevancia experta y profesional. Tras contactar con responsables de la organización, se constató que no habría problemas para desarrollar el trabajo de campo en ella, como finalmente ocurrió. En cambio, la selección del caso estadounidense fue más compleja. A pesar de que el *ranking* de las iniciativas más propicias lo encabezan VoxMedia, BuzzFeed y Business Insider, ninguno de estos medios de comunicación ni sus profesionales aceptaron las entrevistas propuestas a través del correo electrónico y de la red social laboral LinkedIn. Finalmente, se adoptó Quartz, cuarto en la lista de prioridades, como caso de estudio. Aunque la organización no se prestó a facilitar una observación participante extensa en su redacción, algunos de sus profesionales sí concedieron entrevistas en profundidad, e incluso permitieron una visita a su sede en Nueva York. La Tabla 20 muestra los resultados de las fórmulas de relevancia para el mercado estadounidense.

Tabla 19
Muestra para el caso español ordenada por coeficientes totales

Iniciativa	Coefficiente relevancia social (sobre 3,3)	Coefficiente relevancia profesional (sobre 3,3)	Coefficiente relevancia experta (sobre 3,3)	Coefficiente total (sobre 10)
El Confidencial	2,63	3,33	3,33	9,30
Eldiario.es	2,96	2,00	3	7,96
El Español	2,07	2,12	1,67	5,86
OK Diario	2,63	1,63	0,67	4,93
El Independiente	1,04	1,39	1,67	4,10
Newtral	0,57	1,15	1	2,73
El Nacional	1,66	0,11	0,67	2,43
Vilaweb	1,74	0,07	0,33	2,15
Maldita	1,48	0,22	0,33	2,03
Vozpópuli	1,01	0,18	0,67	1,86
El Desmarque	1,09	0,04	0,33	1,46
SportYou	0,79	0,03	0,33	1,15
Hitza	0,03	0	0,33	0,37

Elaboración propia

Tabla 20
Muestra para el caso estadounidense ordenada por coeficientes totales

Iniciativa	Coeficiente relevancia social (3,3)	Coeficiente relevancia profesional (3,3)	Coeficiente relevancia experta (3,3)	Coeficiente total (sobre 10)
Vox Media	1,50	3,33	3,33	8,16
Buzzfeed	2,65	2,70	1,67	7,01
Business Insider	2,07	2,18	2,22	6,47
Quartz	1,40	1,45	2,78	5,63
Huffington Post	2,57	1,63	1,11	5,32
Mashable	2,34	1,37	1,11	4,82
Bleacher Report	2,83	0,20	1,67	4,70
TechCrunch	2,11	1,63	0,56	4,30
Slate	1,44	1,76	0,56	3,76
Vice News	1,39	0,41	1,67	3,47
Propublica	1,17	0,56	1,67	3,40
Gizmodo	1,58	1,13	0,56	3,27
FiveThirtyEight	1,94	0,19	1,11	3,24
Axios	1,30	1,37	0,56	3,23
TMZ	2,27	0,32	0,56	3,15
The Information	0,32	2,09	0,56	2,96
PolicyMic	1,34	0,70	0,56	2,60
The Ringer	1,12	0,61	0,56	2,29
Texas Tribune	1,08	0,55	0,56	2,19
The Athletic	0,96	0,16	0,56	1,68
ATTN	0,84	0,11	0,56	1,50

Elaboración propia

A continuación se ofrecen sendas presentaciones de los casos de estudio seleccionados. Se trata de una descripción de la historia de los medios desde su creación, así como de sus compañías propietarias. Además, se aportan datos económicos y de audiencia, y se exponen algunas de las iniciativas innovadoras que se han introducido en ellos en los últimos años. Se han empleado para ello trabajos académicos previos que versan total o parcialmente sobre estas empresas, informes sectoriales, documentación aportada por las propias organizaciones y otros recursos, como entrevistas concedidas por sus profesionales y responsables a otros medios de comunicación especializados.

12.3.2. Presentación del primer caso de estudio: El Confidencial

El Confidencial es un medio nativo digital español lanzado en febrero de 2001 por la firma Titania Compañía Editorial. En sus 20 años de historia, tanto la sociedad matriz como la cabecera han experimentado grandes mutaciones. En 2007, el medio escaló su misión principal: de ser una pequeña iniciativa centrada en noticias políticas y económicas a convertirse en un diario generalista con objetivos de audiencia y económicos más ambiciosos, que ha ido cumpliendo y ampliando hasta la fecha.

En 2011, El Confidencial inició una nueva etapa bajo la dirección de Nacho Cardero, que sustituyó en el puesto a Jesús Cacho, cocreador y su primer director. Desde entonces, el medio ha conseguido potenciar su marca y aumentar exponencialmente su audiencia y su rentabilidad gracias a la apuesta decidida por la innovación. No en vano, El Confidencial es considerado líder en innovación en España por la mayoría de los informes académicos y profesionales del sector periodístico, por iniciativas como la creación de su laboratorio en 2013, la fabricación de un sistema de gestión de contenidos propio y sus constantes rediseños para encajar en los estándares del mercado y facilitar la experiencia de sus usuarios (De Lara et al., 2015; López del Ramo y Torregrosa Carmona, 2013; Vara-Miguel, 2016).

12.3.2.1. *Titania Compañía Editorial*

Titania Compañía Editorial se creó como Sociedad Limitada el 26 de febrero de 2001. Los principales accionistas en su arranque fueron los periodistas José Antonio Sánchez y Jesús Cacho, en un reparto que completaban los socios Juan Perea, Antonio Casado, Pedro Pérez y

Antonio Rodríguez Aporta (Lapetra, 2015). Sin embargo, la estructura accionarial de Titania cambió notablemente entre los años 2011 y 2013 con la salida del proyecto de Jesús Cacho, que primero abandonó la presidencia de la compañía, para luego dejar también los cargos de director del medio y accionista de Titania.

La destitución de Cacho como director de El Confidencial en 2011 no estuvo exenta de polémica. Pese a que el propio medio emitió un comunicado que calificaba a la sustitución por Nacho Cardero como un “imprescindible relevo generacional”, y que ponía en valor el trabajo de Cacho al frente de la redacción (El Confidencial, 2011), otros diarios lo trataron como una “lucha de poder” (El Mundo, 2011). En esta línea crítica, elEconomista.es afirmaba que la principal motivación del movimiento corporativo fue la supuesta mala relación de Cacho con José Antonio Sánchez y Alberto Artero —entonces secretario de Titania y director ejecutivo de Cotizalia—, pero también el malestar causado por los “feroces ataques” del antiguo director a empresarios y políticos españoles importantes (elEconomista, 2011). Sin embargo, otras versiones, como la aportada por Periodista Digital (López, 2011), aseguraban que “nadie en la profesión da por bueno que alguien como José Antonio Sánchez se pueda plegar a la presión de Botín, Florentino o cualquier otro empresario, en una cuestión como esta”, siendo el primer motivo el más respaldado. El consejero de Titania Antonio Casado explicó su versión en una entrevista:

“Ni profesional ni gaitas, fue un asunto personal, un enfrentamiento personal con Alberto Artero. Un choque de los dos personajes, más que choque, la embestida de uno de ellos contra otro, de Jesús Cacho contra Alberto Artero. Y ante ese pleito personal el Consejo de Administración de El Confidencial optó. No podíamos tener ahí una guerra civil interna constante en el periódico y optamos retirarle la confianza a Jesús Cacho y él se marchó” (Lamata, 2012)

Dada esta situación, Titania ofreció a Cacho dos millones y medio de euros por su paquete de acciones, que suponía en ese momento el 30 % de la compañía. Este no aceptó la oferta, y optó por denunciar a la empresa por despido improcedente (El Confidencial Digital, 2013). Más tarde, Titania Compañía Editorial acometió dos ampliaciones de capital en los años 2011 y 2012, respectivamente, que resultaron en un incremento del capital social desde los 367.200 euros iniciales hasta 1.073.100 euros⁴³. Jesús Cacho no concurrió a la ampliación y sus acciones

⁴³ Según datos oficiales extraídos del Boletín Oficial del Registro Mercantil, en su número 125, de 3 de julio de 2012, y número 37, de 23 de febrero de 2011. Más tarde, se han producido otros ajustes de capital: reducciones del 10,06 % en 2013 y el 1 % en 2014, ampliación del 2,04 % en 2015, y reducción del 1,12 % en 2018. El capital social de Titania Compañía Editorial es, actualmente, de 964.060 euros.

se diluyeron hasta suponer el 10,6 % de Titania. Al mismo tiempo, los títulos en posesión de José Antonio Sánchez y algunos de los otros accionistas minoritarios crecieron. El exdirector vendió finalmente sus acciones por un millón y medio de euros, según muestran sus cuentas de 2013 (Dircomfidencial, 2015), y se dedicó en exclusiva a VozPópuli, un diario digital que había fundado poco después de su cese como director de El Confidencial (Fernández, 2011)

Actualmente⁴⁴, los principales socios de Titania Compañía Editorial, S.L. son José Antonio Sánchez, que ostenta un 43,28 % de la entidad a través de la empresa Comitía Inversión; Juan Perea, con un 15,47 % a través de AVEMA XXI 2; y Antonio Rodríguez Aporta, con un 14,31 %. Además, su accionariado lo completan la sociedad anónima Mou and Mou y un pequeño porcentaje de autocartera o autoparticipación. El Consejo de Administración lo componen José Antonio Sánchez, presidente desde 2010; Antonio Rodríguez Aporta, vicepresidente desde 2014, así como director de Marca y Branded; Alberto Artero, consejero desde 2008; Antonio Casado, consejero desde 2001; Juan Perea, consejero desde 2010; Pedro Pérez, consejero desde 2002; y José Antonio Escalona, secretario desde 2010. Los puestos ejecutivos de la compañía los completan Alejandro Laso, como director de Estrategia y Tecnología, y Libe Bilbao, como directora comercial. En cuanto a los cargos ejecutivos dentro del propio diario, la dirección sigue recayendo en Nacho Cardero, Carlos Sánchez es el director adjunto, Carlos Hernanz y Agustín Marco son los adjuntos al director, y Antonio Sánchez y Alberto Pérez son los subdirectores.

En las cuentas de 2017, presentadas por la compañía a finales de 2018, se refleja que Titania Compañía Editorial es accionista mayoritaria de tres empresas: posee la totalidad de las acciones de Titania Eventos y Vanitatis y un 69 % de los títulos de propiedad de Cotizalia. En las tres consta como director ejecutivo el consejero de Titania Alberto Artero, aunque la última de ellas aparece como inactiva en los últimos ejercicios. Además, Titania aparece como poseedora del 50 % de una sociedad que lleva el nombre de El Confidencial Weblogs. Esta sirvió como soporte jurídico a la alianza adoptada en 2017 entre la compañía y Medios Nativos Digitales, la matriz de WeblogsSL, con el objetivo de gestionar de forma conjunta la publicidad display y el *branded content* (El Confidencial, 2016). El pacto entre ambas entidades finalizó antes de la entrada de 2018 debido al poco éxito que estaba cosechando (Dircomfidencial,

⁴⁴ Datos a noviembre de 2018, obtenidos a través de la base de datos SABI, que bebe de la agencia Informa España.

2017). En la Figura 18 se puede comprobar visualmente el accionariado de Titania Compañía Editorial, así como las empresas participadas por la sociedad.

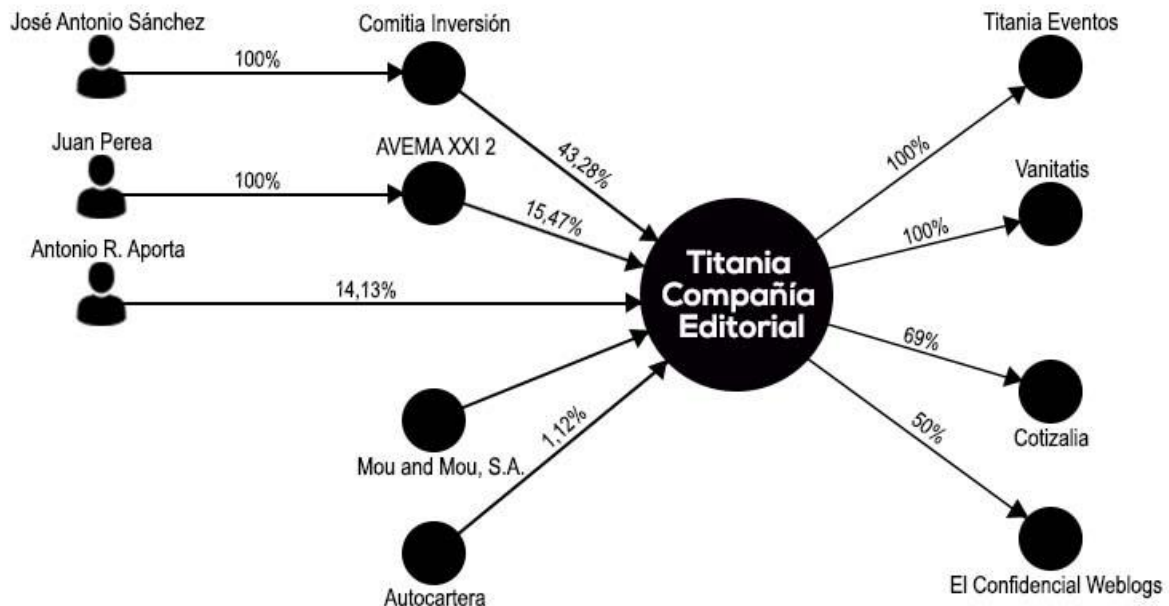


Figura 18. Participantes y participadas en Titania Compañía Editorial. Elaboración propia. Fuente: Informa.

Los trabajadores contratados por la compañía han crecido exponencialmente en los últimos años. En 2013, la sociedad cerró el año con 65 empleados, mientras que, en marzo de 2018, Titania contaba ya con alrededor de 150 profesionales, además de en torno a 20 colaboradores fijos y entre 80 y 100 colaboradores esporádicos⁴⁵. La mayoría de los empleados depende directamente de la empresa, aunque un pequeño porcentaje está contratado a través de la filial Titania Eventos. Se trata del diario digital con la plantilla más numerosa de España, algo que adquiere todavía más valor si se compara con la situación adversa del mercado de la información en España (Vara-Miguel, 2016).

⁴⁵ Según una entrevista realizada por José María Valero a Alejandro Laso, director de Estrategia y Tecnología del medio, en marzo de 2018, como parte de esta investigación.

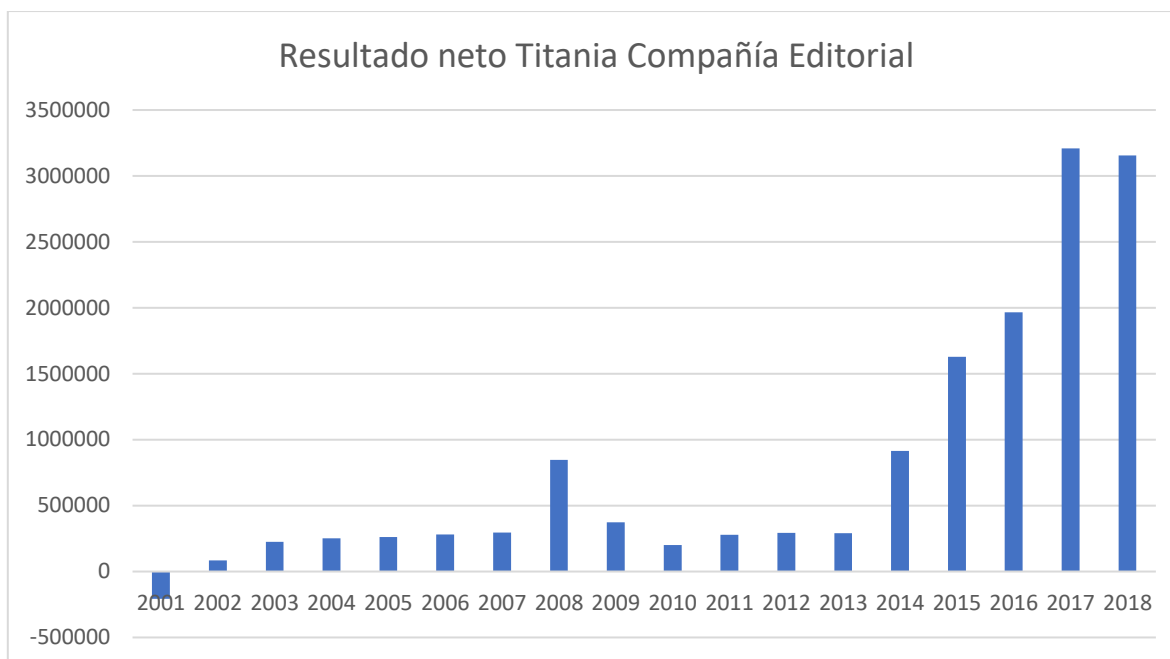


Figura 19. Resultado neto Titania Compañía Editorial 2001-2017. Elaboración propia. Fuente: SABI.

No en vano, Titania Compañía Editorial consiguió ser rentable muy pronto. En su primer ejercicio, el de 2011, la sociedad registró unas pérdidas de 206.547 euros. Sin embargo, ya en su segundo año, el resultado neto era de 83.798 euros en positivo. Entre 2003 y 2013, los beneficios anuales se mantuvieron alrededor de los 200.000 euros⁴⁶. A partir de ese momento se produjo un gran crecimiento, tanto que en 2014 el beneficio de la compañía cruzó la barrera del millón de euros. Titania Eventos, que se había constituido en 2012, obtuvo un resultado del ejercicio de casi 300.00 euros, mientras que el de la matriz fue de 914.461 euros. Tras esto, la compañía ha crecido año tras a año a muy buen ritmo. Las cifras de 2017 reflejan un resultado neto de 3.200.856 euros en la totalidad del grupo⁴⁷. En 2018, la facturación fue de 17.865.737 millones de euros, con un EBITDA de 4,1 millones de euros, lo que supone más de 3,15 millones de euros netos (Dircomfidencial, 2019). La Figura 19 muestra la evolución del resultado neto de la compañía desde su constitución hasta el cierre de 2018, según datos del repositorio SABI.

⁴⁶ Con la excepción del año 2008, en el que la empresa se benefició de una devolución del impuesto de sociedades por valor de más de 300.000 euros, según datos de la base de datos SABI.

⁴⁷ Se calcula el resultado neto de la suma Titania Compañía Editorial, Titania Eventos, Cotizalia y Vanitatis. Además, El Confidencial Weblogs registra un resultado neto de 56.838.

12.3.2.2. *El Confidencial*

El Confidencial nació en 2001 al calor de una tendencia peculiar en los albores del periodismo digital en España: los confidentiales de internet o confidentiales digitales (Arias Robles, 2015: 98; Guallar Delgado, 2007; Meso Ayerdi, 2007; Salaverría, 2016). Por lo general, este tipo de medios contaban con “plantillas minúsculas, más preocupadas por la opinión, el rumor y la polémica que propiamente por la información” (Salaverría, 2016: 190). Se presentaban como nuevas fórmulas con mayor inmediatez, frescura, actitud crítica y flexibilidad que los medios tradicionales (Meso Ayerdi, 2006), y publicaban, además de contenidos periodísticos al uso, rumores, noticias no contrastadas y comentarios *off the record* (Guallar Delgado, 2007). Al principio, no se les consideraba “los productos más interesantes de la Red”, ya que sus marcas todavía no contaban con el valor, el prestigio y la credibilidad de la que sí gozaban los medios digitales con un pasado en la industria tradicional (Meso Ayerdi, 2006: 188). En esta línea, aparecieron medios como PRNoticias (1999), El Semanal Digital (2000), Periodista Digital (2000) y El Confidencial Digital (2002), entre otros (Salaverría, 2016: 190).

La mayoría de los estudios recientes califican a El Confidencial como el ejemplo paradigmático de confidentiales digitales que han sabido evolucionar hacia un periodismo más cercano a los valores tradicionales de la profesión, como la separación entre información y opinión y la pluralidad ideológica (Arias Robles, 2015: 98; Salaverría, 2016: 190 Sánchez González, 2007: 393-394). No obstante, El Confidencial aportaba a los lectores un valor añadido notable ya desde sus orígenes: hacía un periodismo especializado en política, economía y sociedad, pero con una línea editorial independiente de los poderes políticos y económicos. Además, se basaba en exclusivas y contenidos de agenda propia, que diferenciaban su oferta informativa de la del resto de medios (García-Avilés y González Esteban, 2012: 155; Vara-Miguel, 2016: 170).

“El Confidencial fue de los pioneros del periodismo en Internet en España; era nuevo y original porque aprovechaba el nacimiento de una tecnología llamada Internet para ofrecer un producto periodístico que tenía ciertas peculiaridades, comenzando por su nombre. El producto tenía en su “ADN” esa característica: ser un medio diferente que suministraba información que otros ocultaban” (Entrevista a José Antonio Sánchez recogida en Vara Miguel, 2016: 171).

En 2007, se produjo el primer cambio de estrategia importante en la compañía. Sus responsables buscaban convertir al medio en un diario generalista, con objetivos de audiencia más ambiciosos (Vara-Miguel, 2016: 166), para lo que se decantaron por la creación de diferentes portales temáticos (Arias Robles, 2015: 342). En abril de ese año se creó Cotizalia,

un portal vertical que agrupaba todos los contenidos económicos del diario, que pronto se convirtió en el más leído de este ámbito. En 2010, con el proyecto totalmente asentado, se dio un nuevo impulso. Se rediseñó la página, se incorporaron nuevos colaboradores y secciones, como la dedicada a los emprendedores, y se otorgó un papel más relevante a su comunidad financiera, iCotizados (Calvo, 2011). También en 2007 se creó Vanitatis, el vertical de El Confidencial centrado en la crónica social (Vara-Miguel, 2016: 166) o “información rosa” (García Santamaría et al., 2013: 149).

En años posteriores, el medio incorporó más secciones y verticales. En 2011, el digital lanzó la sección Alma, Corazón y Vida (ACyV), que reúne contenidos enfocados a la educación y la salud física y psicológica. En 2012, se creó Teknautas, un espacio para la tecnología y la ciencia. Más recientemente, en 2016, nació el espacio Gentleman, dedicado a la moda y el lujo para hombres, y realizado en colaboración con la revista homónima. Por último, en 2018, se lanzó el vertical Alimento, en el que se pueden encontrar contenidos relacionados con la nutrición, la gastronomía y el bienestar. Actualmente, los verticales se integran bajo el dominio elconfidencial.com y funcionan más como secciones del medio que como publicaciones independientes, algo que resulta más evidente a la vista tras el rediseño efectuado en 2015 (Vara-Miguel, 2016: 167). Por ello, se puede afirmar que El Confidencial organiza sus contenidos en nueve secciones (España, Opinión, Europa, Mundo, Cultura, Teknautas, Deportes, Televisión, Gentleman) y cuatro verticales (Vanitatis, ACyV, Cotizalia y Alimento).

Con el surgimiento de este tipo de productos y una mayor apertura ideológica, El Confidencial logró diferenciarse de la competencia y de los rasgos negativos del resto de confidenciales (Sánchez González, 2007: 394). Además, la apuesta terminó erigiéndole como el medio nativo con mayor audiencia de España y una empresa rentable y con proyección de futuro (García-Avilés y González Esteban, 2012: 155). Según Vara-Miguel (2016: 167), el diario digital experimentó un incremento de público sin precedentes a partir de 2008. Mientras que hasta 2007 había rondado la cifra de un millón de visitantes únicos al mes, en abril de 2008 registró 1,2 millones; 2 millones en marzo de 2009; y 3,1 millones en mayo de 2010. En noviembre de 2011 superó los 4 millones, y llegó a los 5,2 millones en enero de 2013. En 2014 se convirtió en el tercer diario de información general más leído en internet, por detrás de El Mundo y El País. En los últimos años, la cifra de visitantes únicos de El Confidencial ha crecido de manera relativamente estable, y en mayo de 2020 alcanzaba los 21,6 millones, siendo el nativo digital más visitado y el quinto medio español más leído en internet, a solo 1,5 millones de El País.

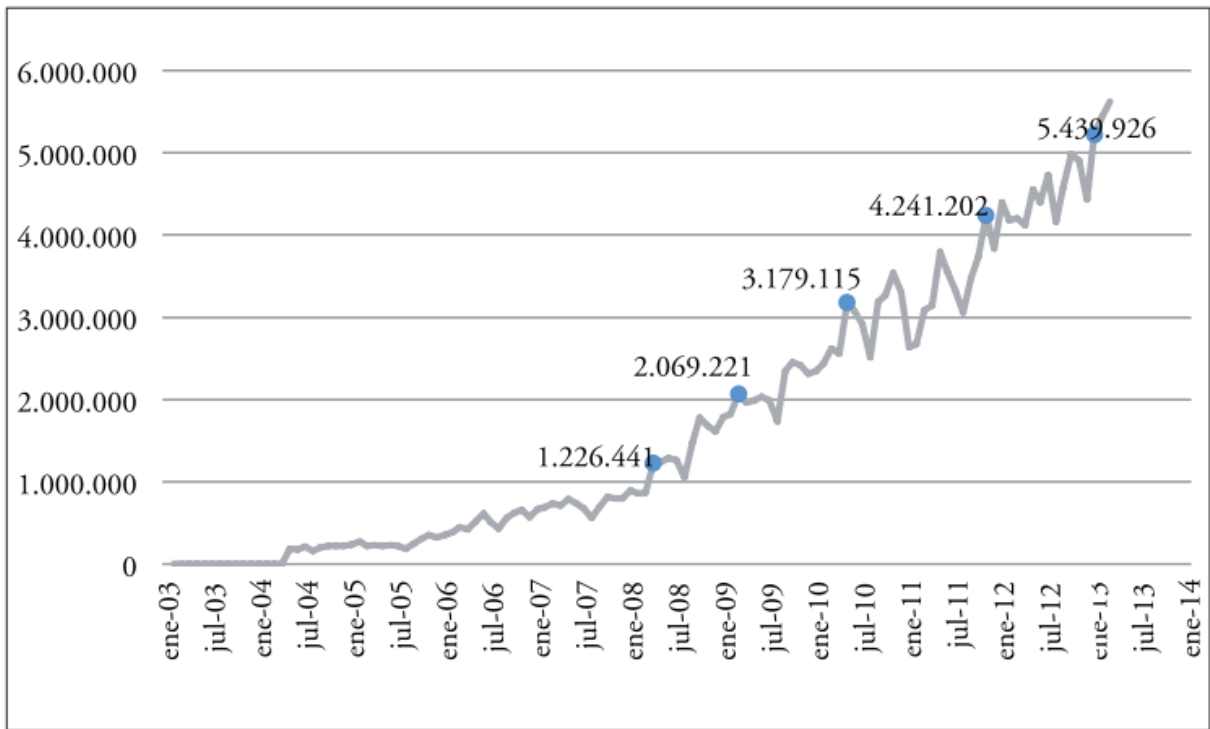


Figura 20. Evolución de la audiencia de El Confidencial hasta 2013. Fuente: Vara-Miguel, 2016: 168.

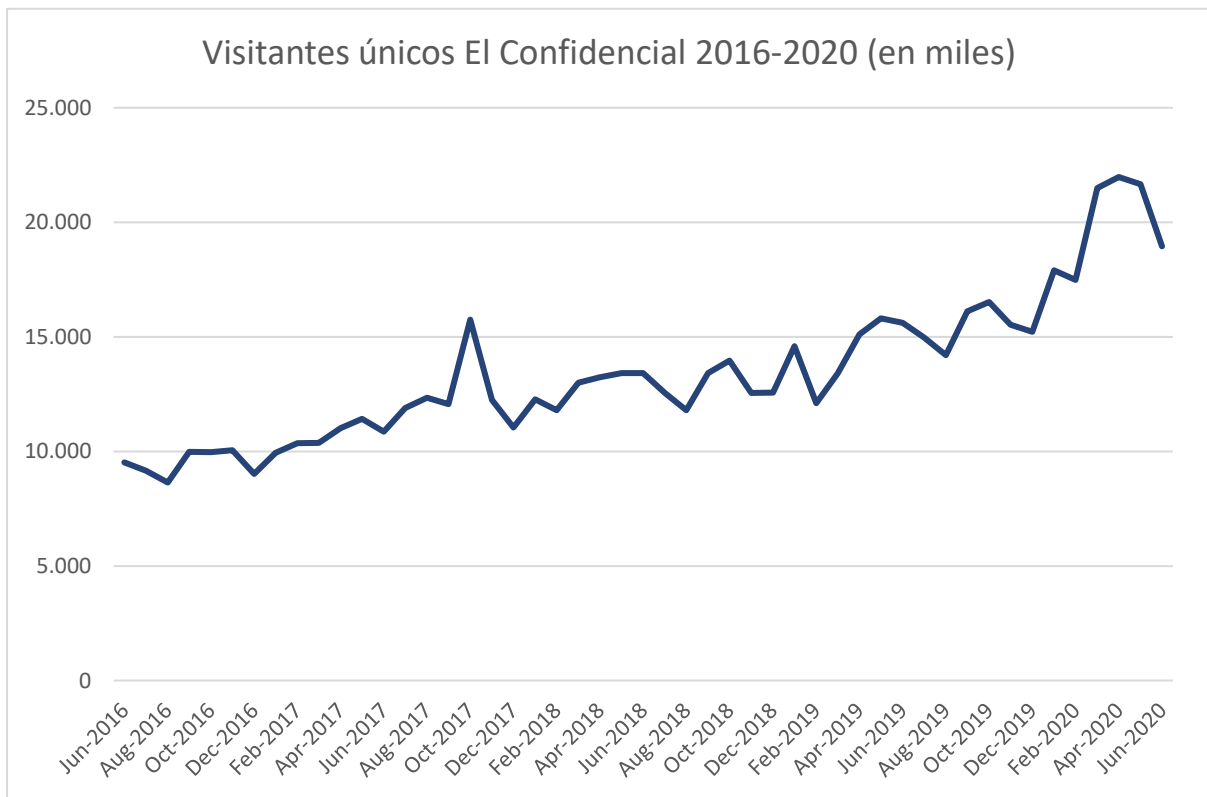


Figura 21. Evolución de la audiencia de El Confidencial entre 2016 y 2020. Fuente: Elaboración propia con datos de ComScore.

Esta gran base de audiencia reporta a la compañía beneficios económicos sustanciales, que se materializan, principalmente, a través de la publicidad. Según investigaciones previas, en 2018 los ingresos de El Confidencial dependían en un porcentaje superior al 75 % de las marcas o anunciantes, mientras que los usuarios no le aportaban ingresos directamente. Otras formas de financiación, como las donaciones, las subvenciones y, sobre todo, la organización de eventos, suponían menos de un 25 % del volumen de negocio del medio. Aunque los responsables del digital ya se planteaban aumentar la influencia directa de los usuarios sobre sus ingresos totales en el medio y largo plazo, al igual que sucede en la mayoría de las compañías que componen la industria en España (Carvajal y Valero-Pastor, 2018), también deseaban que la publicidad mantuviera un peso relativo alto en su modelo de negocio.

En El Confidencial se distingue entre tres tipos de ingresos publicitarios: la publicidad institucional, la publicidad de mercado y el *branded content* (García-Avilés et al., 2016: 19). En 2016, el primero de los grupos supuso 6,6 millones de euros —más de un 58 % de su facturación total—, las campañas de publicidad 2,5 millones, y los acuerdos comerciales directos en torno a 2,1 millones, según las cuentas de la empresa depositadas en el Registro Mercantil (García-Avilés, 2018: 361). La gran rentabilidad del medio no solo procede de su elevado número de visitantes únicos, sino también de la “calidad” de su publicidad (García Santamaría et al., 2013: 149). El target de audiencia de El Confidencial tiene un perfil económico medio-alto —se autodenomina “el diario de los lectores influyentes”. Por ello, las empresas que se anuncian en él invierten cantidades superiores a la media por campañas que aportan un mayor valor a los usuarios, tanto por los productos que se ofrecen, entre los que se pueden encontrar bienes y servicios de lujo, como por los nuevos formatos publicitarios creados por el medio.

Algunos autores apuntan a que la dependencia publicitaria en grandes compañías, entre las que se encuentran las más relevantes del Ibex 35, puede condicionar su agenda mediática. La tensión entre el medio de comunicación y sus anunciantes parece lógica si se tiene en cuenta que la información económica y empresarial es una de las especializaciones más potentes de El Confidencial (García Santamaría et al., 2013: 149). Alejandro Laso, director de Estrategia y Tecnología, responde a estas críticas en una entrevista para el libro *Cómo innovar en periodismo. Entrevistas a 27 profesionales*:

“El Confidencial (...) no pertenece a ningún gran grupo de medios de comunicación, con lo cual tenemos la bandera de la libertad y la independencia. Nadie en El

Confidencial va a vetar un tema ni va a decir que no se puede trabajar sobre un contenido, eso hace que prácticamente todos los días tengamos problemas con empresarios, políticos, etc. diciendo que hay que suavizarlo. Ese es nuestro día a día e incluso nuestros propios anunciantes nos pueden decir que les estamos dando un palo pero, si la información es cierta, nosotros tenemos que informar de ello” (García-Avilés et al., 2016: 17).

Sin duda, la rentabilidad de El Confidencial resulta en gran medida de su carácter innovador, que le permite adaptarse continuamente a las demandas y necesidades del público, así como a las circunstancias del mercado. La innovación periodística se presenta, como el propio Alejandro Laso afirmaba en el XXIII Congreso Internacional de la Sociedad Española de Periodística, como “un antídoto frente a la creciente desconexión entre los medios y la audiencia, ya que permite incrementar la independencia de las redacciones, genera vías de ingresos adicionales y posibilita nuevas formas de comunicación entre los ciudadanos y los periodistas” (Valero-Pastor y García-Ortega, 2018).

En 2015, El Confidencial fue reconocido como el segundo medio más innovador de España — solo por detrás de la fundación sin ánimo de lucro Civio— en un *ranking* elaborado por la Universidad Miguel Hernández de Elche. La investigación destaca la apuesta del medio por el periodismo de datos y las visualizaciones atractivas y fáciles para el lector. También resalta la búsqueda de la interacción con la audiencia por medio de diferentes fórmulas, como la creación de un sistema de comentarios que destacaba visualmente aquellos más votados por los usuarios, la puesta en marcha de un foro de debate entre los periodistas y la comunidad y la habilitación de secciones en las que la audiencia podía aportar sus propios contenidos. Por último, como iniciativas más relevantes, se citan la introducción del *branded content* y la creación en 2013 del laboratorio de innovación (De Lara González et al., 2015; GICOV, 2015). Si bien la unidad todavía estaba en una fase incipiente y sus principales objetivos, que en ese momento consistían en mejorar los formatos del medio, todavía carecían de la importancia nuclear que hoy poseen (García-Avilés, 2018; González Alba, 2017; Salaverría, 2015).

Vara-Miguel (2016) también analiza de manera exhaustiva las innovaciones introducidas por El Confidencial. Lo hace en torno a tres grandes grupos de iniciativas: en primer lugar, aquellas que tienen que ver con el producto; en segundo lugar, las que están relacionadas con la organización de la empresa; y, por último, las que afectan a los procesos de producción y distribución. En la primera categoría, el autor destaca la publicación de información exclusiva no ofrecida por el resto de los medios, la creación de contenidos multimedia y audiovisuales

novedosos, el cuidado en la gestión de los comentarios de los lectores, la apuesta por el periodismo de datos y la preocupación por ofrecer una experiencia de usuario óptima, materializada en sus diferentes rediseños.

En cuanto a la organización empresarial, Vara-Miguel hace referencia a la creación del laboratorio, así como a sus logros durante sus tres primeros años de vida, como el rediseño e infografía de la web, la exploración de nuevas narrativas y formatos, el uso del periodismo de datos, la creación de nuevas aplicaciones para móvil, desarrollo de audiencia por medio de la optimización de motores de búsqueda (SEO) y la analítica web, y la creación de unos nuevos CMS y sistema de comentarios. Precisamente, las últimas tres son, a juicio del autor, las iniciativas más destacadas implantadas por El Confidencial en lo referente a sus procesos de producción y distribución.

El máximo responsable de la innovación en el medio, Alejandro Laso, declaraba también en 2016 que, para él, la mayor innovación de El Confidencial en los últimos años había sido su rediseño de febrero de 2015. Gracias a esta renovación de la web, el medio fue galardonado con el premio ÑH a la publicación periodística online mejor diseñada de España y Portugal y al mejor rediseño efectuado en ese año (Premios ÑH, 2015). El rediseño consistió, sobre todo, en una mejora del aspecto visual de la web, con columnas más anchas, texto más grande, más titulares que entradillas en portada y más fotografía (Arias Robles, 2015: 343). Además, se pretendía adaptar la interfaz a pantallas panorámicas, con resoluciones superiores a las clásicas de 1024, puesto que la gran mayoría de los usuarios ya contaba con este tipo de tecnologías. Este cambio permitía producir nuevos formatos publicitarios y, a su vez, mejorar la experiencia de los usuarios:

“Ha sido importante no solo por el rediseño en sí, sino por todo lo que ha conllevado, lo que hemos aprendido en el proceso, por los test de usuario que hemos hecho antes de la publicación, los retoques que tuvimos que hacer después de obtener ese *feedback* y porque empezamos a hacer esa modificación teniendo en cuenta al usuario. En El Confidencial decimos que el sueldo nos lo pagan los usuarios y no los anunciantes. Porque en el fondo los anunciantes están en El Confidencial porque están los lectores (...) Así que ese rediseño, por el premio, por lo que conllevó hacer el especial y la parte de experiencia de usuario y de publicidad, fue especialmente innovador” (Alejandro Laso entrevistado en García-Avilés et al., 2016: 20-21).

En definitiva, El Confidencial persigue sus metas a través de la innovación. Estos objetivos, según afirma su actual director, Nacho Cardero, no son otros que convertirse en “el mejor diario

de este país y, si es posible, el de mayor audiencia” (Cardero, 2015). Daniel Muñoz, ex jefe de producto del equipo Lector del laboratorio de El Confidencial afirma que los objetivos de su unidad enlazan de manera natural con los del resto de la organización. Para él, el laboratorio pretende “hacer de El Confidencial el medio de comunicación más innovador, sostenible y tecnológicamente avanzado del ecosistema de medios en España”⁴⁸.

En esta línea, la misión de la cabecera, que permanece escrita con tiza en uno de los muros de una sala de reuniones de la redacción de Pozuelo de Alarcón, consiste en “hacer de El Confidencial el mejor diario digital de España manteniendo unos inquebrantables principios. Estos valores, desgranados más abajo en la misma pared, son mantener la independencia de cualquier grupo político o económico u otros tipos de presiones, ejercer el periodismo con responsabilidad y rigor informativo buscando siempre la excelencia, entender que el éxito está asociado al trabajo en equipo en el que prime la comunicación, el respeto y el buen ambiente, y comprender que la rentabilidad es esencial para el presente y para los éxitos del futuro.

12.3.2.3. Detalles del estudio de campo en El Confidencial

El estudio de campo en El Confidencial se condujo en la semana del 12 al 16 de marzo de 2018 en la redacción central del medio situada en el Edificio Ática 7 del número 33 de la Vía de las Dos Castillas, en Pozuelo de Alarcón (Madrid). A pesar de que El Confidencial cuenta con delegaciones fuera de Madrid, en Barcelona, Valencia, Sevilla, Málaga, Galicia y País Vasco, así como profesionales trabajando en otras áreas geográficas, las oficinas capitalinas son las principales del medio. En ellas se concentra el grueso de sus más de 150 profesionales, y tiene su sede una de las principales unidades de trabajo a los efectos que la presente investigación persigue, el laboratorio de innovación, conocido como El Confidencial.LAB.

Durante la estancia en la redacción del medio se tuvo la oportunidad de incorporarse a los equipos de trabajo del laboratorio de innovación, y de entrar en contacto con profesionales del resto de la redacción, para llevar a cabo el proceso de observación participante. Se asistió a diferentes tipos de reuniones que contribuyeron a aumentar el conocimiento sobre los flujos de trabajo entre los equipos, así como a percibir de forma más nítida la cultura organizativa imperante en las diferentes áreas de la redacción. Durante todo el período, que duró un total de

⁴⁸ Declaraciones extraídas de una investigación previa sobre los efectos del trabajo de El Confidencial LAB sobre el producto del medio (Valero-Pastor y García-Ortega, 2018a).

5 días, se gozó de una libertad casi total, pues solo se vetó la entrada a una reunión, en la que, según conversaciones posteriores con los responsables del medio, se estaba manejando información sensible para idear un producto que podría tener gran influencia estratégica en el futuro de El Confidencial.

En cuanto a las entrevistas directas con los profesionales del medio, la disposición de los responsables y trabajadores para responder a las preguntas fue total. Durante la estancia, se entrevistó en profundidad y, en algunas ocasiones, repetidas veces sobre diferentes aspectos, al Director de Estrategia y Tecnología, Alejandro Laso; al director del medio, Nacho Cardero; al jefe de producto del equipo Apps, Juan Cía; al jefe de producto del equipo Lector, Daniel Muñoz; el jefe de producto del equipo Formatos, Pablo López Learte; el desarrollador de negocio Eduardo Rico; el desarrollador del equipo de Apps, con un perfil más técnico, Daniel Peribáñez; y el periodista de la redacción, con responsabilidad sobre el desarrollo de audiencias y la evangelización del trabajo del laboratorio entre la redacción, Álvaro Rigal.

También se condujeron conversaciones informales con otros profesionales con perfiles interesantes para la investigación, como Dori Muñoz, analista del equipo Data; Rafa Moreno, jefe de producto del equipo Titania; y Mar Sierra, responsable de CRO (*conversion rate optimization*). Cabe destacar que una cantidad importante de los profesionales con los que se llevaron a cabo entrevistas, tanto formales como informales, ya no forman parte de la plantilla del medio o han cambiado su posición en el mismo, fruto de la gran velocidad de los cambios que se producen en el sector y la consiguiente circulación de los perfiles más especializados, que se comentará en próximos epígrafes.

Para complementar el estudio sobre el caso de El Confidencial, se han utilizado otros recursos, como artículos publicados en el propio espacio web del laboratorio o contenidos aparecidos en los blogs y redes sociales de los profesionales del medio. Además, se ha mantenido el contacto por vía telefónica y a través de la mensajería instantánea con algunos de estos responsables de los equipos del laboratorio de innovación. Si bien es cierto que el sentido de las estrategias, la cultura, las actitudes personales y los flujos de trabajo no cambia tan abruptamente, sí lo hacen las estructuras internas, por lo que estas vías de contacto han servido para actualizar los datos recogidos desde el período del estudio de campo hasta la fecha de cierre de la tesis doctoral.

12.3.3. Presentación del segundo caso de estudio: Quartz

Quartz es un medio nativo digital estadounidense creado en 2012 por la compañía Atlantic Media. Se trata de una iniciativa con vocación global, especializada en negocios, economía y finanzas, y dirigida a la audiencia influyente (Küng, 2015: 41). Desde su reciente creación, ha experimentado un crecimiento notable: de contar con 12 trabajadores y nulos ingresos en su origen a tener una plantilla de en torno a 200 profesionales e ingresar entre 35 y 27 millones de dólares al año en los últimos ejercicios (Toural Bran et al., 2018: 146; Uzabase, 2020), aunque la cifra de ingresos actual no redundan en rentabilidad por el momento. Además, aparte de sus oficinas centrales en Nueva York, mantiene una delegación en Londres, y ha lanzado las ediciones Quartz India, en junio de 2014 (Vikas, 2014), y Quartz Africa, en junio de 2015 (Quartz, 2015). El éxito global de Quartz, sumado a otras circunstancias internas de Atlantic Media, motivó su adquisición en julio de 2018 por parte de Uzabase. La compañía japonesa dedicada a la inteligencia de negocios pagó a Atlantic Media 75 millones de dólares fijos más 35 variables, que dependían del rendimiento del medio al cierre del ejercicio (Purdy, 2018; Soto Galindo, 2018), y asumió así el reto de mutar el modelo de negocios de Quartz hacia el pago de suscripciones por parte de los usuarios.

Quartz ha sido considerado desde sus orígenes uno de los medios más innovadores del mercado norteamericano (Valero-Pastor, 2015) y del mundo (Küng, 2015; Toural Bran et al., 2018). Arrancó su actividad en una época en la que el periodismo digital empezada a alcanzar una cierta madurez, y desde el principio se posicionó como un medio de comunicación muy orientado a los dispositivos móviles, las redes sociales y, ante todo, a la rigurosidad y exigencia periodística. La cultura de la innovación, presente desde la misma concepción del medio, lo ayuda a acercarse a su audiencia y crear productos que le aporten un valor añadido superior al de otras iniciativas (Toural Bran et al., 2018: 141).

12.3.3.1. *Atlantic Media*

Atlantic Media es una compañía editorial norteamericana que tiene su sede principal en Washington y fue creada en 1999 a raíz de la adquisición del periódico *The Atlantic Monthly* por el conglomerado periodístico National Journal Group, editor de la influyente revista *National Journal*. El grupo, que dos años antes había pasado a ser propiedad del magnate de la consultoría industrial David G. Bradley, se adhirió así —por 10 millones de dólares— una

publicación con más de 150 años de antigüedad y una larga tradición en la defensa de ciertos valores periodísticos y sociales, como el progreso tecnológico, la educación y la lucha por los derechos civiles de la población afroamericana (Atlantic Media, 2019). La misión principal de Atlantic Media, según su web corporativa, es “equipar a los líderes de opinión con ideas innovadoras y visiones originales” (Atlantic Media, 2019). Esto revela cuál es el público objetivo de sus productos y qué temáticas presentan: se dirigen a una audiencia influyente en los ámbitos económico, político y gubernamental, con una visión internacional y un punto de vista formado e informado (Küng, 2015: 42), a la que pretenden aportar información útil para el desempeño de sus funciones.

En la actualidad⁴⁹, el plantel ejecutivo de Atlantic Media está formado por el propio magnate David G. Bradley como director; Michael Finnegan como presidente, encargado de coordinar la estrategia, las operaciones y las iniciativas de crecimiento del grupo; Aretea Wyler, como oficial administrativa jefa y consejera general; Cameron Cox, como vicepresidente de talento y cultura, encargado de los recursos humanos; Benjamin McKee, como vicepresidente responsable del apartado de finanzas; y David Baumgarten, como consejero general. Cabe destacar que, a pesar de ser una compañía dedicada mayoritariamente a la publicación de información, el perfil profesional de la mayoría de sus ejecutivos está más ligado a las finanzas y la gobernación que al periodismo. En esta disciplina, solo Emily Lenzner cuenta con un amplio bagaje, aunque también vinculado al ámbito político

Quartz contribuyó en gran medida a los objetivos de la compañía antes de su venta, que se comentará en próximos epígrafes. Sin embargo, no puede considerarse este medio como el único baluarte del grupo empresarial, como sí lo es El Confidencial para Titania. En realidad, el estandarte de Atlantic Media es The Atlantic, que constituye una edición renovada del clásico The Atlantic Monthly, nombre que también recibe la empresa filial encargada de su publicación. Cuenta con una versión impresa que se edita 10 veces al año, y otra digital de actualización diaria. Además, la marca también engloba los podcasts Radio Atlantic y The Atlantic Interview, la editorial Atlantic Books, la entidad organizadora de eventos AtlanticLIVE, el espacio de contenidos sobre el futuro de las ciudades CityLab.com, y la consultora Atlantic Media Strategies. En agosto de 2017, la organización Emerson Collective, liderada por la filántropa e inversora Laurene Powell Jobs —viuda del fundador de Apple, Steve Jobs—, adquirió la participación mayoritaria de The Atlantic, aunque se acordó que

⁴⁹ Datos actualizados en enero de 2020, extraídos de la página oficial de la compañía Atlantic Media.

Bradley continuaría en la dirección por un período de entre tres y cinco años (G. B. White, 2017) (White, 2017).

La otra gran rama del grupo es Government Executive Media Group. Según la propia web de Atlantic Media, esta división “se dedica a proporcionar ideas útiles y fiables a los líderes gubernamentales y de seguridad nacional”, así como trasladarles las mejores prácticas para ayudarlos a progresar en las misiones de sus organizaciones (Atlantic Media, 2019). Esta empresa subsidiaria edita cuatro medios online: Government Executive, que ofrece noticias diarias sobre los gobiernos federales y sus múltiples agencias y departamentos; Nextgov, sobre tecnología y el futuro de los gobiernos; Defense One, sobre asuntos emergentes relacionados con la seguridad nacional; y Route Fifty, que cubre noticias relacionadas con los gobiernos estatales y locales.

En relación con la información gubernamental pero fuera de Government Executive Media Group, Atlantic Media también publica National Journal, una de las joyas de la corona del grupo, que en la última década se ha transformado en una especie de repositorio de recursos y herramientas para ayudar a “que los profesionales de las políticas públicas sean más eficientes y efectivos” (National Journal, 2019). Esta mutación de la cabecera ha suscitado críticas en la industria de los medios, ya que ha supuesto “cerrar la revista semanal impresa, restar importancia al periodismo del National Journal, renunciar a su misión de servicio público y decepcionar a los fieles de Washington, incluidos los periodistas, que siguieron la publicación durante décadas”. La actividad principal del National Journal ya no es el periodismo, sino el análisis de datos (Heath, 2017). En la Tabla 21 se recogen las compañías que forman el conglomerado Atlantic Media, así como las publicaciones editadas por estas empresas y algunos de los proyectos filiales que componen los portales.

Aunque la legislación norteamericana no obliga a las empresas privadas a presentar sus libros de cuentas, las noticias sobre los resultados económicos de Atlantic Media que han trascendido durante los últimos años revelan la gran capacidad de Bradley para los negocios. Según un reportaje de Thomas Heath en The Washington Post (2017), el conglomerado editorial acumuló unas pérdidas superiores a los 100 millones de dólares durante la primera década de mandato de Bradley, a las que pudo hacer frente gracias a su éxito en la industria de la consultoría durante los años 80 y 90. Sin embargo, la visión estratégica de la compañía para adaptarse a los nuevos paradigmas y conectar con las demandas de los usuarios ha revertido la situación en los últimos años y le ha reportado grandes beneficios. En este sentido, a la mutación en los

servicios ofrecidos por National Journal, ya mencionada, se suma el proceso de digitalización de The Atlantic, que lo ha convertido en un referente en cuanto a la transformación de los medios de comunicación tradicionales. Fruto de su nueva filosofía *digital first*, la publicación de más de 160 años de antigüedad volvió a ser rentable en 2010, tras décadas de pérdidas (Indvik, 2011; Peters, 2010). Por su parte, Quartz reportó beneficios de manera temprana, aunque su adquisición por Uzabase ha provocado vaivenes en sus finanzas como resultado de la introducción de cambios en su modelo de ingresos, que han hecho que la cuenta de pérdidas y ganancias se vuelva a situar en negativo por el momento.

Tabla 21

Empresas, medios y proyectos que componen o han compuesto el grupo Atlantic Media

Compañía	Medios	Proyectos
Quartz Media (hasta 2018)	Quartz	Quartz
National Journal Group	National Journal	National Journal Daily The Hotline Ballast Research
The Atlantic Monthly Group (accionista minoritario desde 2017)	The Atlantic	Radio Atlantic The Atlantic Interview The Atlantic Books
	AtlanticLIVE	
	Atlantic Media Strategies	
	CityLab.com	
Government Executive Media Group	Government Executive Nextgov Defense One Route Fifty	

Elaboración propia.

12.3.3.2. *Compra de Quartz por Uzabase*

En 2017, David G. Bradley comenzó lo que algunos han calificado como un “plan de sucesión” (Heath, 2017). El magnate ya había cumplido los 65 años y “ninguno de sus tres hijos estaba interesado en la propiedad de medios”, por lo que tomó una serie de decisiones para intentar asegurar el futuro de las publicaciones y recuperar sus inversiones (White, 2017). En marzo, vendió la sede central de Atlantic Media, el edificio Watergate 600, al grupo de inversión inmobiliaria Washington Real State Investment Trust por 135 millones de dólares. Atlantic Media seguiría ocupando aproximadamente la mitad del edificio a través de un arrendamiento a largo plazo (Kashino, 2017). En julio, se produjo la venta de The Atlantic Monthly Group a la organización Emerson Collective, comentada más arriba. Un año más tarde, en julio de 2018, se anunció la adquisición de Quartz por parte de la empresa japonesa Uzabase, que pagaría entre 75 y 110 millones de dólares, dependiendo de los resultados del medio durante ese ejercicio (Purdy, 2018; Soto Galindo, 2018).

Uzabase es una compañía con sede en Tokio, fundada en 2008 por los ex banqueros de inversiones Yusuke Umeda y Ryosuke Niino y el exconsultor tecnológico Yusuke Inagaki. La misión de la empresa, según su portal web, es crear una infraestructura global para la inteligencia de negocios utilizando la innovación tecnológica y el ingenio humano, con el objetivo de “incrementar la productividad y desatar la creatividad” de sus clientes (Uzabase, 2019b). Sus productos insignia son Speeda, una plataforma de información financiera e inteligencia corporativa diseñada para compañías, y NewsPick, un servicio de información empresarial bajo suscripción. La firma japonesa está en plena expansión⁵⁰: el precio de sus acciones se triplicó desde su salida a bolsa en 2016 hasta situar el valor de la compañía en 870 millones de dólares en 2018; mientras NewsPick triplicó el número de suscriptores y duplicó sus ingresos por publicidad en el mismo período (Nakamura y Furukawa, 2018).

Con la adquisición de Quartz, Uzabase pretendía ampliar su crecimiento hacia los mercados anglosajones de Europa y Estados Unidos a través de los productos ya consolidados de Quartz, y de la nueva versión en inglés de NewsPick, que también pasaría a ser elaborada por el equipo editorial de la cabecera norteamericana. Por su parte, Quartz recibiría un nuevo impulso para perseguir la aplicación del modelo de suscripción a algunos de sus productos con mayor ahínco,

⁵⁰ Datos de 2018.

velocidad y recursos. El comunicado oficial emitido por Uzabase para anunciar el movimiento explica las ventajas del trato para ambas partes:

“By bringing together the Quartz and NewsPicks businesses, Uzabase, which is listed on the Tokyo Stock Exchange, will be able to create a larger, more robust global business news brand that combines Quartz’s voice, editorial, advertising, and product expertise, and international reach with Uzabase’s deep expertise in data and niche paid content” (Uzabase, 2018).

La venta del medio a este grupo sorprendió a algunos analistas, pues carecía en ese momento del reconocimiento internacional de otras como Axel Springer o Nikkei, que en 2015 adquirieron Business Insider y The Financial Times, respectivamente (Doctor, 2018). Sin embargo, la similitud entre las visiones de ambas organizaciones sobre el periodismo y los negocios fue clave en el proceso. Como explica el copresidente de Quartz Jay Lauf en el comunicado emitido por Uzabase, “los equipos de Newpick y Quartz comparten el espíritu emprendedor y la creencia en la importancia de un periodismo íntegro y una publicidad de calidad. Hay una superposición llamativa entre los valores oficiales de las dos compañías, que incluyen situar a los usuarios en primera plana, tener un enfoque global y ser atrevidos y creativos” (Uzabase, 2018).

La voluntad del presidente y dueño de Atlantic Media, David Bradley, de dar continuidad a su proyecto también influyó en la aceptación de Uzabase como compradora. El propio magnate explicó en un memorando dirigido a los trabajadores de la cabecera que la empresa japonesa tenía la voluntad de mantener el nombre de Quartz y su equipo editorial como base de su crecimiento. Además, el trato con Uzabase incluía un período de transición de al menos un año tras la compra, en el que Atlantic Media seguiría prestando soporte corporativo a Quartz. En cuanto a los puestos directivos, los experimentados copresidentes y editores de Quartz, Kevin J. Delaney y Jay Lauf, pasaron a ser directores ejecutivos, subordinados al presidente de Uzabase, Yusuke Umeda, aunque a finales de 2019 serían relevados por Zach Seward. Por su parte, Bradley continuaría trabajando con la compañía como consejero y accionista minoritario (Doctor, 2018; Uzabase, 2018).

12.3.3.3. Quartz

Atlantic Media lanzó Quartz en septiembre de 2012 para cubrir un hueco detectado en el mercado de la información económica, hasta entonces muy conservador en cuanto a formatos y estilos. La visión del medio era la de convertirse en el “The Economist de la era digital” (Russell, 2018; Turtola, 2016). Es decir, combinar el rigor periodístico para informar sobre la economía global a lectores del mundo de los negocios, que constituyen su público objetivo (Nafría, 2015), con otras características que atendieran a las demandas de la audiencia digital activa. De este modo, Quartz nació como “una publicación digital global, gratuita y financiada con publicidad, muy orientada a los dispositivos móviles y a las redes sociales y muy exigente desde el punto de vista periodístico” (Toural Bran et al., 2018: 146).

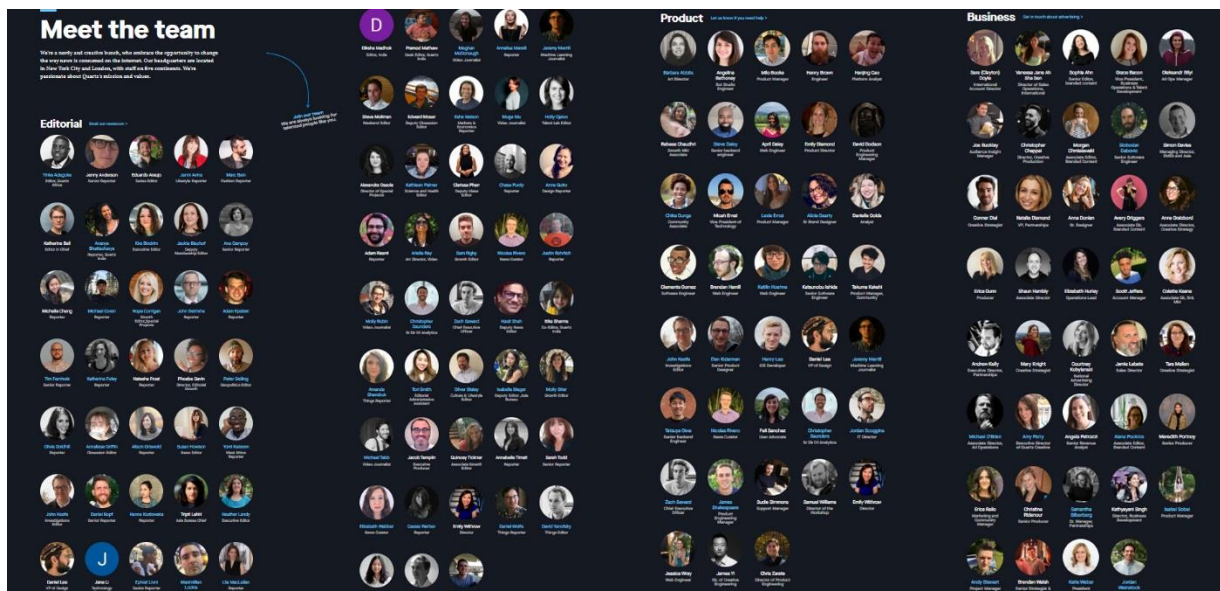


Figura 22. Plantilla de Quartz en marzo de 2020. Fuente: Elaboración propia a partir de la web qz.com.

En sus inicios, la redacción del medio contaba con solo 12 profesionales, cifra que aumentó de manera exponencial en los siguientes años: en 2014, la cabecera sumaba 40 trabajadores; en 2015, 80; en 2017, 100 (Toural Bran et al., 2018: 147); en 2018, 215; y en 2019 superó los 230 (Quartz, 2019). A pesar de que diversas fuentes (Quartz Union, 2019; Willens, 2019) coinciden en que a principios de 2020 el número de empleados de Quartz seguía rondando los 230, en marzo del mismo año el medio publicó en su página web una ficha de su plantilla en la que aparecían solo 147, como atestiguan las capturas de pantalla que componen la Figura 22. Cabe

pensar que este desfase está relacionado con la gran cantidad de colaboradores fijos y esporádicos con los que la compañía cuenta en sus múltiples delegaciones, así como con el recuento de empleados que desarrollan una labor de carácter puramente administrativo. No obstante, también se han producido varias oleadas de reducciones de plantilla durante los últimos dos años. En mayo de 2020 se produjo una gran reducción de personal, de en torno a 80 empleados, debido a la situación de crisis originada por la pandemia global del COVID-19 (Tracy, 2020b).

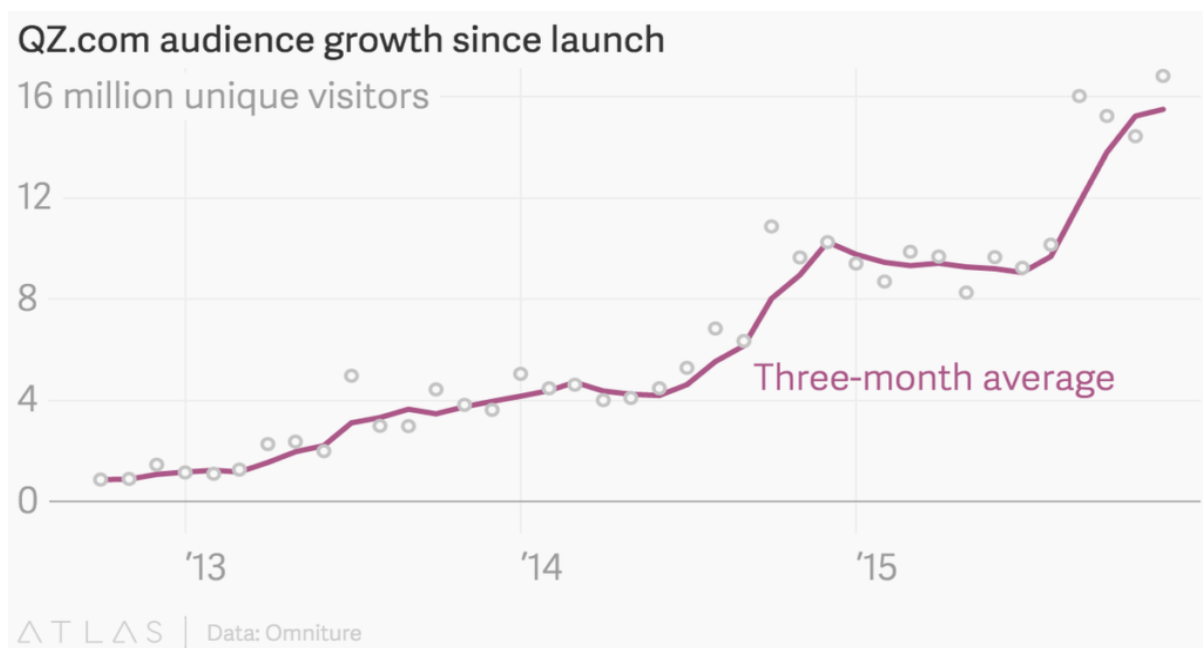


Figura 23. Crecimiento de audiencia de Quartz en los primeros años. Fuente: Pellicer, 2018.

El crecimiento del nativo digital estadounidense hasta 2019 también se había reflejado en sus datos de audiencia. Según la nueva compañía propietaria de la cabecera, Quartz contaba con alrededor de 20 millones de usuarios únicos cada mes en 2018 (Uzabase, 2018). En 2014, la audiencia del medio era cuatro veces menor (Toural Bran et al., 2018: 146). En la Figura 23 se puede apreciar este crecimiento durante los primeros años. Más allá de su versión web, el volumen de suscripciones a los boletines de correo electrónico de Quartz también refleja un notable éxito. Uno de sus productos estrella, el boletín diario Daily Brief, que fue considerado uno de los precursores de la vuelta de las *newsletter* al periodismo en la era digital (Valero-Pastor, 2015: 181), acumulaba a finales de 2017 más de 322.000 suscriptores y contaba con

una ratio de apertura del 40% (Nelson, 2017). En total, todos los boletines editados por el medio antes de la expansión de sus *newsletters* en 2019 —Quartz Obsession, Quartz y Quartz Africa Weekly Brief, además de la *newsletter* diaria ya mencionada— se enviaban a alrededor de 700.000 usuarios (Pellicer, 2018).

En lo económico, Quartz no tardó en reportar beneficios bajo el paraguas de Atlantic Media. Su innovadora gestión de la publicidad, con anuncios muy segmentados por perfil de usuario, así como la diversificación de sus vías de ingresos, provocaron que fuera rentable a partir de 2016 (Barr, 2016). Los entonces editores jefes y cofundadores Kevin J. Delaney y Jay Lauf enviaron a los trabajadores del medio un memorando a través del correo electrónico que así lo aseguraba: “Con las cuentas de 2016 ya cerradas, podemos confirmar oficialmente lo que ya habíamos transmitido: Quartz fue rentable el año pasado, un hito destacable en el que solo es su cuarto año de operaciones”. El memorando afirmaba que los ingresos de la cabecera habían crecido en más de un 60% cada año desde su fundación, y que los obtenidos en 2016 quintuplicaban los de 2013, que fue su primer ejercicio completo (Roush, 2017; Talking New Media News, 2017).

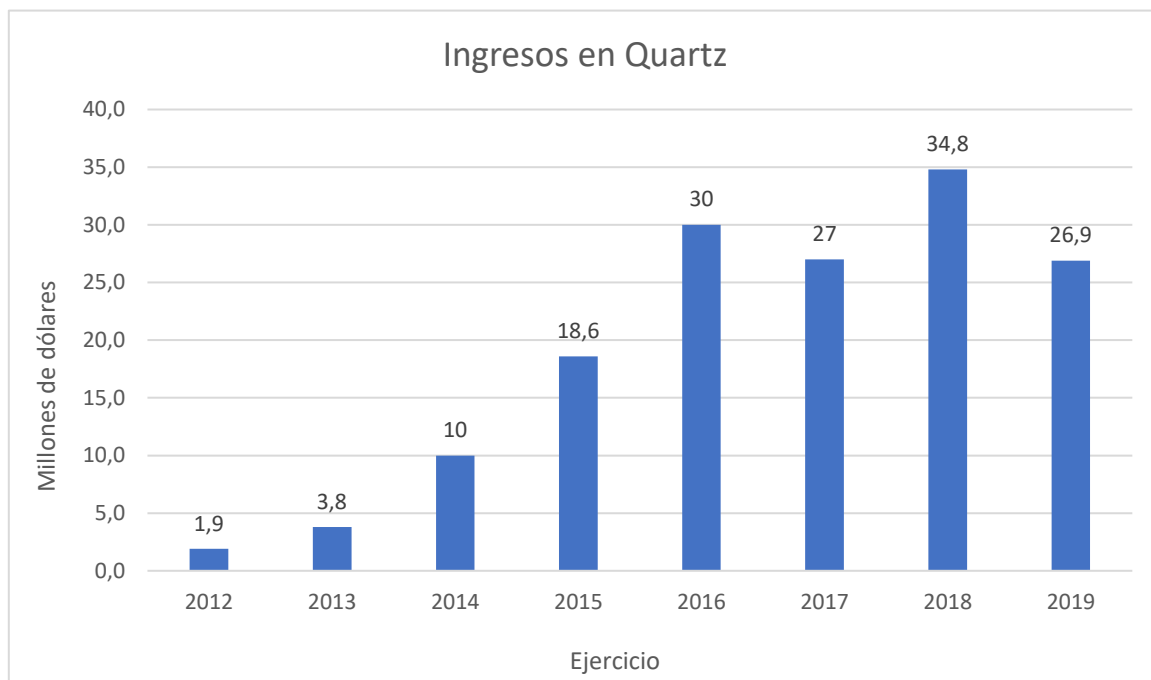


Figura 24. Ingresos de Quartz entre 2012 y 2019. Elaboración propia. Fuente: Uzabase, 2018; Uzabase, 2020.

Un artículo publicado en el portal especializado AdAge (Barr, 2016) pone cifras a estos porcentajes, que se reproducen de manera casi idéntica en el informe de la compañía japonesa Uzabase poco después de anunciarse la compra de Quartz. De acuerdo con estas informaciones, el medio habría recaudado aproximadamente 30 millones de dólares en 2016, mientras que los datos eran de 18,6 millones en 2015, 10 millones en 2014, 3,8 millones en 2013 y 1,9 millones en el año de su fundación. Se estima que el resultado neto de la cabecera en 2016 rondó el millón de dólares de beneficio (Flamm, 2017).

No obstante, en 2017 los ingresos bajaron hasta los 27,6 millones de dólares, una disminución achacada por Uzabase en gran medida “a la dependencia de los ingresos publicitarios”. En 2018, la cifra volvió a subir hasta los 34,8 millones de dólares, pero el medio cerró el año con pérdidas de casi 11 millones. La compañía atribuyó este dato negativo al crecimiento de la estructura de costes resultante de la fusión entre productos, pero sobre todo de la inversión realizada para poner en marcha el servicio de suscripciones, lanzado en noviembre de 2018 y todavía en fase deficitaria (Uzabase, 2019a).

En 2019, Quartz registró unas pérdidas todavía mayores, de 18,4 millones de dólares, lo que se debe sobre todo a la caída de los ingresos en un 22 % interanual, desde los 34,8 hasta los 26,9 millones de dólares. En cuanto a su composición, la publicidad, que se encuentra en rápido declive, aún supone en torno al 95 % de los ingresos, con más de 25 millones de dólares, mientras que las suscripciones, que han crecido de manera estable en cada trimestre desde su implantación, únicamente generan 105.000 dólares mensuales por el momento. La multinacional es optimista sobre el futuro del medio, ya que ha conseguido reducir la estructura de costes de su modelo de negocio tradicional, y empezar a compensar con ello la caída de los ingresos publicitarios. De hecho, la mayor parte del déficit del EBITDA se genera por el desfase entre ingresos y gastos en el modelo de suscripciones, que todavía no está maduro, requiere inversiones fuertes y se prevé que siga creciendo a buen paso en el próximo ejercicio.

Quartz ha experimentado también un crecimiento en su catálogo de productos y servicios. La edición de la web Quartz India se creó en 2014 para perseguir la vocación global de la cabecera, que ya contaba con una sede en Londres, en un país que se encontraba entre los cinco que más tráfico reportaban a su página web (Vikas, 2014). Como refleja la descripción del vertical, su objetivo era ofrecer una “cobertura en profundidad de la democracia más numerosa del mundo para India y para su lejana diáspora” (Quartz, 2019). Para ello, Atlantic Media alcanzó un acuerdo con el medio de comunicación indio Scroll.in, que se encargaría principalmente de la

creación de los contenidos, mientras que la compañía norteamericana se centraría en el área de negocio (Vikas, 2014). Entre 2013 y 2015, muchos medios estadounidenses expandieron su oferta creando una edición en India, como es el caso de Business Insider, BuzzFeed, Gizmodo y The Huffington Post, entre otros. En declaraciones para el medio económico indio Mint, la entonces editora de Quartz S. Mitra Kalita aseguraba que no todos lo estaban haciendo bien en este país:

“Muchos corresponsales extranjeros cometen el error de venir a India y centrarse en la diferencia. Quartz se fundó sobre la creencia de que la economía global ha dado lugar a una población que tiene mucho en común entre ella, desde Mumbai hasta Milán o Ciudad de México. Así que continuaremos uniendo los puntos para los lectores, en India y globalmente” (Choudhart, 2014).

Así lo hicieron, pues la expansión internacional continuó en los siguientes años. En 2015, el medio abrió su edición africana, también motivado por los buenos datos de audiencia registrados para el continente y generados por historias surgidas en este territorio. Atlantic Media contrató un equipo de periodistas en la región, muchos de los cuales eran originarios o residentes de larga duración en las ciudades que cubrían. El grupo estaba liderado por el periodista Yinka Adegoke, antiguo corresponsal de Reuters y colaborador del Financial Times, que ostentaba el cargo de editor jefe. El objetivo de Quartz Africa es cubrir los temas económicos que emergen en el continente, sobre todo con respecto a la innovación tecnológica y social, evitando un enfoque occidentalizado. Es decir, que la edición se dirige a un usuario local y global en lugar de a la audiencia media estadounidense, tiene en cuenta la diversidad de los 54 países que componen África e intenta elaborar “un periodismo fresco, interesante y útil para el que es el continente más joven del mundo” (Adegoke y Delaney, 2015; Politico, 2015).

En la actualidad, Quartz mantiene una presencia significativa en ciudades clave para interpretar los vaivenes de la economía en la nueva era, como son Nueva York, Londres, Nairobi, Nueva Delhi, Hong Kong y San Francisco. Además, en la plantilla del medio se hablan casi 50 idiomas diferentes, lo que, según su web corporativa, refleja su “perspectiva global y la creencia en un mundo más abierto y conectado” (Quartz, 2019). Una de las últimas iniciativas en este sentido fue el lanzamiento en 2016 de La Agenda, una versión en español del Daily Brief que salía todos los días a las 6 de la mañana, hora de Ciudad de México. Sin embargo, como el propio servicio anunció a través del correo electrónico, La Agenda dejó de publicarse el 31 de agosto de 2017 por no haber alcanzado sus expectativas de audiencia.

En ese mismo año, Quartz celebró su quinto aniversario introduciendo novedades en su catálogo de productos. Además de publicar un libro en papel titulado *The Objects That Power the Global Economy*, la cabecera lanzó dos nuevos verticales para los que se crearon sendos equipos de periodistas, así como canales propios en redes sociales y portales diferenciados por su diseño dentro de la web del medio. El primero en ver la luz, en octubre, fue Quartz at Work, un espacio dedicado a expandir la cobertura de asuntos relacionados con la dirección de empresas, el liderazgo, las carreras profesionales y los lugares de trabajo. Estos temas ya estaban entre los más valorados por los lectores de Quartz, y la nueva sección permitía concederles una mayor entidad. Solo un mes más tarde se puso en marcha Quartzzy, que se encarga de temas de estilo de vida, cultura y sociedad (Bilton, 2017; K. J. Delaney, 2017). Según la descripción que hace su propia web, esta edición pretende ayudar a sus usuarios a “vivir bien en la nueva economía global” (Quartz, 2019).

Quartz otorga una gran importancia a la estética y la vistosidad de sus narrativas, por lo que el vídeo se ha convertido para ellos en un formato fundamental. El medio cuenta con una sección en la web y un canal en YouTube en los que se agrupan todas las piezas que contienen vídeo, pero además genera metrajés originales para sus redes sociales. Tiene dos canales en Facebook Watch: *Quartz News*, un programa semanal de reportajes de investigación sobre asuntos económicos y tecnológicos que no se suelen tratar en los grandes medios audiovisuales; y *Love, Science*, un espacio sobre divulgación científica; y también produce contenidos específicos para YouTube, como las listas de reproducción *What Happens Next* y *Machines With Brains*, que apuntan al futuro de la economía y la tecnología, y la serie documental sobre las profundidades marinas *In the Deep*.

Además de estos productos informativos, Quartz Media ha emprendido otra serie de proyectos y servicios innovadores que han reportado beneficios a la compañía. La agencia Quartz Creative aprovecha el conocimiento y la pericia del grupo para generar contenido de calidad, móvil y con un cuidado componente visual —como algunos lo han calificado, “la fórmula Quartz” (Küng, 2015; Toural Bran et al., 2018)— para marcas. El servicio está especializado en *branded content*, diseño digital, experiencia de usuario, tecnologías creativas y distribución social, como se afirma en su página web, pero también en proporcionar asesoramiento tecnológico e industrial a las empresas con las que trabaja. Según un portavoz de Quartz, en 2017 la organización ya había realizado más de 540 campañas para alrededor de 150 empresas, entre las que se encuentran grandes compañías como General Electric, Hewlett Packard

Enterprise, Boeing o Cadillac. Además, la tasa de renovación de los clientes era del 90%, casi el triple de la media de la industria en ese momento (Willens, 2017).

El portal de creación y recuperación de gráficos Atlas es otro servicio ofrecido por Quartz Media que pone de manifiesto su carácter innovador. Por un lado, se vuelve a evidenciar el énfasis en el componente visual de las informaciones, mientras que, por otro, destaca por su contribución a la cultura *open source* o de código abierto. Todos los gráficos incluidos en Atlas están disponibles para que el usuario los utilice, los comparta, e incluso pueda descargar los datos en los que se basan. Además, cualquiera que lo desee puede acceder al código del software propio en el que está basado, Chartbuilder, a través del repositorio GitHub, al igual que sucede con la tecnología Mapbuilder, también creada por el medio (Toural Bran et al., 2018: 148; Valero-Pastor, 2015: 183).

La compañía norteamericana es, además, un referente en cuanto a innovación tecnológica. A finales del año 2016, recibió una ayuda de la Knight Foundation⁵¹ por valor de 240.000 dólares, con el objetivo de crear el Quartz Bot Studio (Wang, 2016), que se ha consolidado como grupo de periodismo automatizado una vez concluido el periodo de financiación, como se analiza en profundidad en el epígrafe dedicado a la formación de equipos de trabajo en la compañía. Quartz Media ya había experimentado con herramientas para la automatización de conversaciones anteriormente: la aplicación Quartz Brief para iOS y Android, lanzada a lo largo del mismo año, muestra las noticias en un estilo conversacional, como si el usuario estuviera charlando con el medio.

Además, la organización empleó estos recursos aplicados a Slack para agilizar procesos internos y facilitar información a los asistentes a su evento The Next Billion 2016 (Zach Seward, 2016b). Con el impulso que supuso la creación de la unidad, Quartz ha elaborado varias versiones de bots en Facebook Messenger y el sistema de mensajería de Samsung, ha experimentado con la introducción de la inteligencia artificial para hacer más fluidas las conversaciones entre usuarios y máquinas, y ha puesto en marcha servicios para dispositivos de información por voz, como la funcionalidad para Amazon Echo, *Flash Briefing*, que proporciona a la audiencia cinco titulares relevantes al día a través del altavoz inteligente (Guaglione, 2017).

⁵¹ Organización sin ánimo de lucro norteamericana comprometida con el derecho a la libertad de expresión, el desarrollo del periodismo de calidad y el fomento de las comunidades participativas, igualitarias e inclusivas.

La academia y la industria no solo han elogiado a Quartz por su exploración de las posibilidades tecnológicas, sino que han destacado ante todo la cultura innovadora que se respira en su redacción (Küng, 2015; Toural Bran et al., 2018; Valero-Pastor, 2015). Gideon Lichfield, fundador y editor del medio hasta su fichaje por la revista MIT Technology Review en noviembre de 2017, explicaba en un seminario web que la innovación para Quartz “no consiste en tener un equipo especializado de genios digitales encargados de inventar el futuro, sino que es algo que hacemos cada uno de nosotros a diario, desde el nivel más básico y sencillo hasta las cosas más sofisticadas”. Por ello, califica a la cultura de la organización como “permiSiva (sic), una cultura del sí”, en la que se fomenta que los trabajadores aporten ideas disruptivas y creativas que puedan incorporarse al medio (FNPI, 2017; Toural Bran et al., 2018: 148).

Esa cultura innovadora empieza con poner el foco en la audiencia para atender a sus demandas. Lichfield explica que, en el periodismo postindustrial, el modelo de distribución de las noticias ha cambiado. Mientras que en un diario en papel todos los contenidos tienen el mismo potencial de llegar al público, al venderse como partes inseparables de un mismo producto, la fragmentación del consumo en la actualidad provoca que cada pieza deba buscar su propia audiencia a través de canales como las redes sociales. El público ya no persigue la información como antes, sino que es el contenido el que debe mostrarse disponible para los usuarios (Küng, 2015: 44). En 2017, el 90% de los lectores de Quartz llegaban a los artículos a través de canales distintos a su página de inicio (Contreras, 2017).

Según el exeditor, esta necesidad de buscar a la audiencia provoca que todos los redactores del medio piensen en su público durante el proceso de elaboración de las piezas. Para que esto suceda, el periodista debe tener en mente cuatro preguntas: qué es lo más interesante de la historia para él, quién es la audiencia, qué va a ser lo más interesante para ellos, y qué pueden hacer para que lo que interesa al redactor interese también a su público (Toural Bran et al., 2018: 149). Además, Quartz cuenta con un equipo de medios sociales, el *Growth team*, que se encarga de manejar las cuentas en los diferentes canales comunitarios, sugerir títulos, enfoques e ideas con gancho para las informaciones, y, sobre todo, educar a los redactores sobre los gustos y necesidades de los usuarios para alcanzar las máximas cotas posibles de audiencia (FNPI, 2017; Küng, 2015: 44).

La llamada “curva de Quartz” es otra iniciativa adoptada por el medio para responder a las demandas de la audiencia. Esta denominación corresponde a la representación gráfica de la relación entre las probabilidades de éxito de las historias y su extensión. Según los editores del

medio, los usuarios son más proclives a consumir piezas que o bien están por debajo de las 500 palabras o superan las 900. En el primer caso, se trata de contenidos cortos, fáciles de leer y normalmente acompañados de un apoyo gráfico, que se publican cuando el acontecimiento todavía está cercano en el tiempo para explicar algún aspecto en concreto. El segundo tipo corresponde a artículos con narrativas más cuidadas, que tienen una investigación periodística más ambiciosa detrás y con un nivel de profundidad mayor (FNPI, 2017; Küng, 2015; Toural Bran et al., 2018: 150-151). Los contenidos de entre 500 y 900 palabras —la longitud estándar para los medios tradicionales y las agencias— se sitúan para Quartz en “el valle de la muerte” (Nafría, 2015). En la Figura 25 se muestra la “curva de Quartz”.

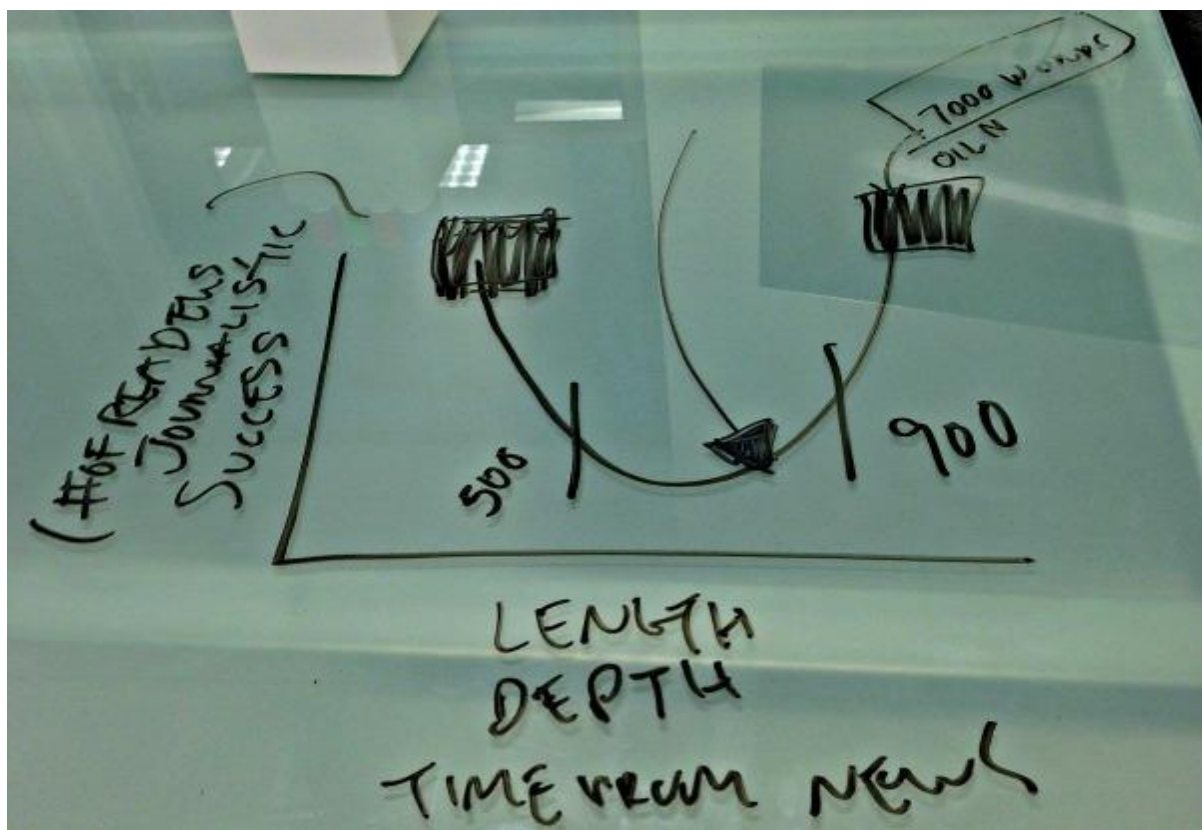


Figura 25. Curva Quartz dibujada por Kevin J. Delaney. Fuente: Nafría, 2015.

Las obsesiones de Quartz también constituyen una manera de adaptar la oferta del medio a la forma de consumir los contenidos en el ecosistema digital. Estas obsesiones son temas de interés cambiantes elegidos para sustituir a las secciones tradicionales. En los periódicos analógicos, las secciones tienen sentido porque ayudan a organizar los contenidos a través de

las páginas, orientan al lector para encontrar la información que buscan y permiten dividir el trabajo de las redacciones en departamentos. Sin embargo, con la fragmentación del consumo en red, estos motivos han perdido peso, por lo que se prefiere agrupar las informaciones en torno a grandes asuntos. El propio exeditor Gideon Lichfield afirma que las secciones son “miembros fantasma” heredados del papel y que las obsesiones aportan dos tipos de beneficios para el periodismo. Por un lado, existen temas que rozan la frontera entre varias secciones, y los periodistas deben estar preparados para cubrirlos desde todas las perspectivas. Por otro, hay historias que no se pueden fragmentar por su complejidad. Si el medio le muestra las piezas por separado a los usuarios, a estos les costará comprender el puzle completo (Lichfield, 2012).

Por último, Quartz es un medio de comunicación que también intenta innovar en cuanto a sus vías de ingresos. En sus orígenes y hasta el año 2018, su modelo de negocio se basaba en la gratuidad completa de los contenidos, la publicidad tradicional no invasiva y las campañas de contenido de marca (Küng, 2015: 52). Con la compra por parte de Uzabase, Quartz empezó a implantar un modelo *freemium*, por el que, mientras que algunos de sus contenidos seguirían disponibles en abierto, una parte de sus productos solo sería accesible mediante suscripción. Entre los servicios *premium* se encontraba el boletín y la sección sobre criptomonedas Private Key, el espacio de entrevistas con expertos Insider View, los contenidos sobre consumo recogidos en Consummate Consumer y otras piezas exclusivas. En 2019 se crearon productos con el objetivo de fomentar las suscripciones, como las guías de campo, las presentaciones y las series de vídeo, entre otros, que se analizan en el apartado sobre la innovación en Quartz. Los precios son de 14,99 dólares al mes o 99,99 dólares al año.

12.3.3.4. Detalles del estudio de campo en Quartz

El estudio de campo en Quartz presentó más dificultades que en el caso español, debido a la falta de predisposición inicial por parte de la compañía para acoger una visita de esas características. Como se puede apreciar en el apartado de la presente tesis dedicado a la selección de los casos de estudio, esta fue una tendencia habitual entre las organizaciones estadounidenses, pues todas aquellas que fueron contactadas con idénticos fines rechazaron la propuesta. Sin embargo, finalmente fue Quartz la elegida como caso de estudio, a pesar de que la empresa había sido posicionada como la cuarta mejor opción según los criterios establecidos, porque sus profesionales se mostraron más receptivos a ser entrevistados de manera individual

en una ronda de contactos previos, que también incluyó a trabajadores y trabajadoras de Vox Media, BuzzFeed y Bleacher Report.

En definitiva, el estudio del caso de Quartz se produjo entre los meses de octubre de noviembre de 2019, en los que se realizó una estancia de investigación en la Universidad de Fordham, en Nueva York, que permitió un mayor acercamiento tanto a la empresa como a sus empleados, y el mes de marzo de 2020, en el que se concluyó la realización de las entrevistas por vía telemática. En este periodo, concretamente el 26 de noviembre de 2019, se pudo visitar durante varias horas la redacción principal del medio, situada en la cuarta planta del número 675 de la Sexta Avenida neoyorkina, donde se permitió la captura de fotografías al espacio de trabajo. El anfitrión para esta visita fue el productor ejecutivo del equipo de vídeo, Jacob Templin, la única fuente en Quartz cuya entrevista se realizó de manera presencial, mientras que el resto se mantuvieron a través de videoconferencia o llamada telefónica convencional.

La investigación del caso de Quartz se basa en siete entrevistas a empleados con diferentes perfiles profesionales, tanto del área editorial como de producto. Por su parte, ninguno de los trabajadores del departamento de negocio contactados accedió a participar en el estudio, ya sea explícitamente o por omisión de respuesta a las propuestas. Por lo tanto, la muestra final de entrevistados la componen, según el orden cronológico en el que fueron contactados, el ya mencionado Jacob Templin, productor ejecutivo del equipo de vídeo; Jeremy B. Merrill, periodista del equipo de investigación, especializado en inteligencia artificial; Takuma Kakehi, jefe de producto para las plataformas de la compañía; Milo Booke, jefe de producto de experiencia editorial y publicidad; Oliver Staley, editor de Cultura y estilo de vida; Alexandra Ossola, editora de proyectos especiales; y Molly Stier, editora de audiencias para la membresía. A la hora de seleccionar los perfiles de las fuentes se ha valorado que disfruten de una posición que les permita tener una visión general sobre la compañía, que se encuentren cerca de la intersección entre el área editorial y de producto, y que su perfil profesional sea innovador y heterogéneo, además de que mostraran predisposición a ser entrevistados.

La imposibilidad de incorporar datos recogidos sobre el terreno, por la negativa de la empresa a realizar un proceso de observación participante, puede limitar la profundidad del estudio de aspectos como los flujos de trabajo y el funcionamiento de los equipos. Sin embargo, se pretende mitigar en la medida de lo posible este potencial desfase de profundidad con el caso de El Confidencial mediante la incorporación de otras herramientas y recursos de investigación. De este modo, se ha elaborado una base de datos que recoge información sobre todos los

trabajadores que componían la compañía en enero de 2020, según los datos del portal web del medio. Además, se han consultado de manera exhaustiva los artículos publicados sobre la compañía en diferentes espacios digitales dedicados a la información sectorial, como Digiday, Business Insider o Nieman Lab, entre otros. Por último, se ha mantenido el contacto con algunos de los entrevistados a través de varias aplicaciones web a lo largo del proceso de análisis de los resultados para aclarar y profundizar en la información obtenida previamente.

CAPÍTULO VI

**RESULTADOS: LA
CONSTRUCCIÓN DE LA
INNOVACIÓN EN EL
CONFIDENCIAL**

En el apartado de la tesis doctoral que comprende los resultados, se pretende exponer de forma clara los hallazgos obtenidos en los estudios de campo de cada uno de los casos, de manera que puedan arrojar luz sobre los objetivos planteados en la investigación. Se ha optado por analizar los dos casos de estudio por separado, en primer lugar, para posteriormente relacionar los datos entre sí y extraer posibles coincidencias y divergencias. Así, este capítulo comprende el análisis de los resultados recabados en El Confidencial, mientras que el próximo continúa con el estudio de los datos recogidos en Quartz, y el siguiente aporta una comparación entre ambos casos y una discusión conjunta. En cada uno de los casos, los resultados se han estructurado en torno a una serie de temas troncales, que constituyen diferentes epígrafes, y coinciden con los puntos desgranados en el marco teórico y justificados en la metodología de este trabajo: perfiles profesionales, organización de equipos de trabajo, espacio físico de las redacciones, flujos de trabajo, liderazgo, creatividad, cultura y conocimiento en las organizaciones de medios. Además, se reserva el epígrafe inicial de ambos casos para analizar el contexto estratégico concreto de la empresa y sus apuestas de innovación.

13. La innovación en El Confidencial

Antes de analizar cómo se construye la innovación en la redacción de El Confidencial, se estudia, en el presente epígrafe, cómo se entiende el concepto dentro del medio, qué importancia le atribuyen los responsables para la rentabilidad y la supervivencia del proyecto, y qué iniciativas concretas concentraban los esfuerzos durante la estancia de investigación, más allá de las innovaciones recogidas por la literatura académica mencionadas en la presentación del caso de estudio. En general, del discurso de los profesionales se extrae la percepción de que la innovación tiene una alta relevancia como seña de identidad del medio, y su peso económico se encuentra en crecimiento. Además, se considera que la innovación en El Confidencial ha estado más relacionada con el contenido periodístico y el enfoque del negocio que con la creación de tecnología propia o la integración de tecnologías de terceros.

13.1. La percepción de los responsables del medio sobre la innovación

El director de Estrategia e Innovación, Alejandro Laso, opina que la innovación es “parte de la forma de ser” del medio, pues desde la compañía se intenta constantemente crear un producto diferencial que aporte valor añadido a los usuarios y, con ello, la distancie de los competidores.

Para él, la ventaja competitiva principal que permite a El Confidencial innovar en el ámbito editorial es la independencia que le concede no pertenecer a un gran conglomerado empresarial. Esto le concede un considerable grado de libertad para “publicar cosas que otros no pueden hacer”, ya que su única dependencia económica radica en los contratos publicitarios con marcas. Además, el hecho de ser un medio nativo digital sin versión impresa y de relativamente reciente creación, le otorga una mayor flexibilidad para innovar en cuanto al formato y la tecnología, al contrario que otros medios que “no son capaces de verlo o no tienen la estructura adecuada para conseguirlo”.

El director, Nacho Cardero, conceptualiza la innovación como la búsqueda de la calidad en tres frentes distintos: el deontológico, que se refiere a la ética profesional del periodismo tanto dentro de la redacción como en sus interacciones con la sociedad; el editorial o de contenidos, que tiene que ver con las informaciones en sí; y el del continente y la tecnología, relativo al producto periodístico, su funcionamiento y su estética. El responsable afirma que El Confidencial ha incidido preferentemente en los dos primeros puntos a lo largo de su existencia, mientras que ha “desatendido” el aspecto tecnológico hasta “hace dos o tres años”. Desde 2015, se ha pretendido incrementar el uso de herramientas para entender las necesidades de los usuarios, personalizar los contenidos y ofrecer piezas con formatos más atractivos. Además, Cardero resalta la necesidad de innovar en los modelos de negocio para conseguir monetizar la calidad y la influencia, y asegurar así la sostenibilidad de la compañía. Alejandro Laso coincide en que todos los tipos de innovación deben acometerse de forma simultánea.

“Yo creo que [la innovación en producto, procesos, organización y comercialización] van de la mano. No me imagino un producto sin pensar en la comercialización de ese producto. Si no fueran de la mano, la organización se dividiría en silos” (Alejandro Laso)

No obstante, ambos directivos discrepan en el peso económico que ha tenido la innovación en producto hasta la fecha en su compañía. Laso afirma que parte de la “buena salud” de El Confidencial procede de encontrar nuevos productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes, y cita como ejemplo la explotación del contenido de marca como vía de ingresos, que se expone más adelante. Por el contrario, Cardero considera que la innovación no ha sido un aspecto clave en el crecimiento económico del medio hasta 2018, ya que este “tiene un modelo de negocio basado básicamente en la publicidad, y la gente pagaba por ese producto periodístico, a secas. Por la información”. Sin embargo, afirma que, a partir de ahora,

cuando la mayoría de los medios de comunicación están adaptándose a las posibilidades del ámbito digital en mayor o menor medida, la innovación será “necesaria y obligatoria”.

“Si te digo que es vital, te estoy mintiendo, porque es verdad que no ha sido vital para El Confidencial, pero sí a partir de ahora, a partir de 2018, la innovación es imprescindible para la supervivencia. De la innovación tecnológica, pero también podemos hablar de innovación modelos de negocio y hablo innovación editorial”.
(Nacho Cardero).

A pesar de las discrepancias en la evaluación de sus resultados, se aprecia que los responsables de El Confidencial perciben la innovación en la empresa periodística como un medio para generar ventajas competitivas y, con ello, hacer sostenible su periodismo. Por otro lado, al destacar la búsqueda de la calidad deontológica como uno de los pilares de la innovación, se subraya su utilidad social, más allá de la vertiente económica. De este modo, también se trasciende la identificación excluyente del concepto con los avances tecnológicos, para abarcar otras características de los contenidos periodísticos, los procesos productivos, las formas organizativas y los modelos de negocio. Por lo tanto, se puede concluir que la visión de los responsables de El Confidencial encaja con las definiciones de innovación en periodismo aportadas por la literatura académica (Chauvel y Borzillo, 2017; Dogruel, 2013; Dogruel, 2014), así como con la propuesta por la presente tesis doctoral.

13.2. Innovación en producto, procesos de producción y distribución y comercialización

A continuación, se analizan iniciativas innovadoras concretas introducidas por El Confidencial en las áreas clásicas de producto, procesos de distribución y comercialización observadas y estudiadas a lo largo de la estancia, si bien en el resto de la tesis se pone el foco sobre el aspecto organizativo de la innovación. En general, la innovación en producto tiene que ver, sobre todo, con el formato de las piezas, los procesos de distribución se modifican para impactar de forma más satisfactoria en los usuarios, y la evolución del área de comercialización está relacionada con la introducción de métodos que optimizan las vías de ingresos ya existentes y habilitan nuevos canales.

En concreto, El Confidencial es considerado un referente en España en cuanto a la exploración de nuevos formatos para sus piezas (De Lara et al., 2015: 31). De hecho, la creación de narrativas era el objetivo principal del laboratorio en su nacimiento, en 2013, aunque más tarde evolucionó para convertirse en una unidad de innovación integral y soporte técnico, como se

explica a lo largo del análisis de caso. En este sentido, Laso menciona la creación de narrativas gamificadas, y cita el ejemplo de Reticum⁵², un especial interactivo propuesto y creado en tiempo récord por el equipo Formatos en los días previos a las elecciones generales de 2016, que invita a los usuarios a adivinar qué candidatos son los autores de una serie de declaraciones cómicas o desafortunadas. Pero, sobre todo, el responsable del medialab destaca el valor aportado por las narrativas inmersivas que se utilizan en algunos de sus especiales para crear un producto original y atractivo, mencionando como muestra la crónica del partido de vuelta de la semifinal de la Champions League 2016, en el que el Atlético de Madrid eliminó al Fútbol Club Barcelona⁵³.

“Si te lees esto con los cascos, está genial. Porque vivir es una experiencia un poco más inmersiva. Nuestra primera experiencia un poco más inmersiva. Pues ves que, primero, cuando el resto de la competencia está hablando de la gesta en texto, nosotros teníamos audios, teníamos fotos, teníamos pasión. Esto solo lo puedes consumir aquí en el Confidencial. Lo habíamos hecho en horas. Es algo, un producto, totalmente diferencial, lo que te comentaba antes. Y no sólo es diferencial sino que es único. Entonces, en el momento que todo el mundo está compitiendo por el SEO, lo que estaba compartiéndose era esto, porque el aficionado del Atleti o el anti-Barça estaba disfrutando esta crónica como el que más” (Alejandro Laso).

En cuanto a los procesos, El Confidencial asienta su propuesta de valor principal en un mercado de personas influyentes debido, precisamente, a una iniciativa innovadora llevada a cabo en los orígenes del medio. Laso explica que en torno a 2001 ya contaban con herramientas tecnológicas que les permitían detectar el origen de las direcciones IP de los usuarios que accedían a su sitio web. De esta manera, repararon en que un porcentaje importante de las visitas se producían desde instituciones con un peso político y económico significativo, como por ejemplo el Banco Santander. Esta innovación en el uso de los datos de los usuarios fue la precursora de otras técnicas de medición de audiencias que se han aplicado posteriormente, y que todavía se siguen desarrollando con el objetivo de segmentar mejor a los clientes y ofrecerles el producto informativo de forma óptima.

En relación con esto, durante la estancia en el medio de comunicación algunos de los equipos del laboratorio —principalmente el de Aplicaciones— se encontraban inmersos en una

⁵² https://www.elconfidencial.com/elecciones-generales/2016-06-21/juego-elecciones-generales-espana-26j_1220038/

⁵³ https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/champions/2016-04-14/aficion-atletico-de-madrid-barcelona-champions_1183469/

innovación en los procesos de distribución referente al envío de notificaciones *push* en los dispositivos móviles. Mediante la recogida de ciertos datos de los usuarios, tales como las horas a las que suelen acceder al medio o la ubicación en tiempo real, se pretendía optimizar el ciclo de vida de las alertas. Es decir, que estas impacten en el usuario en un momento y un lugar que le permitan detenerse a consultar la información que se le envía:

“Si a ti te llega una notificación ahora, no la vas a leer. Pero si yo detecto que estás en Atocha y luego en Toledo sé que estás en el AVE de vuelta a tu casa, por lo cual sé que te puedo impactar ahí y me puedes leer” (Alejandro Laso).

La mejora de la distribución de los contenidos a través de tecnologías como AMP también ocupaba la atención del equipo de Aplicaciones durante la visita. En primer lugar, se pretendía optimizar la velocidad de carga de la web, lo que evita la pérdida de usuarios en el proceso de acceso a la información. En segundo lugar, El Confidencial buscaba fortalecer en ellos su imagen de marca. A juicio de Laso, muchos medios de comunicación descuidan este aspecto —por ejemplo, presentando un diseño totalmente diferente en AMP con respecto al de su sitio web principal—, lo que les impide fidelizar a audiencia. En palabras del directivo, el medio estaba intentando “igualar todos los canales de distribución” con los que contaba.

Las alianzas entre medios de comunicación para la creación de mejores productos también suponen una iniciativa innovadora fruto de la cultura colaborativa que existe en ciertas áreas del medio, como se estudia en próximos epígrafes. En concreto, uno de los grandes proyectos en los que el laboratorio estaba trabajando en marzo de 2018 era el agregador de noticias Punto, que a fecha de la redacción de esta tesis doctoral seguía en producción aunque sin encontrarse todavía a pleno rendimiento como producto, según unos de los responsables del proyecto, Juan Cía. Esta tecnología consiste en una aplicación móvil para Android⁵⁴ e iOS⁵⁵ que pretende devolver a los medios de comunicación cierto control sobre la distribución de sus contenidos mediante la agregación de piezas procedentes de distintas cabeceras. De esta manera, las informaciones se priorizan de acuerdo con criterios puramente periodístico, frente a los intereses dispares de otros motores de priorización como Google, Flipboard, etc. Además, Punto aporta ventajas a los usuarios, al permitirles elegir sus temas favoritos y obtener las noticias más interesantes para ellos.

⁵⁴ <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.elconfidencial.punto>

⁵⁵ <https://apps.apple.com/us/app/punto-%C3%BAltimas-noticias/id1250333288?l=es>

El Confidencial también aspira a ser lo más independiente posible de las plataformas tecnológicas de distribución en lo económico. Por ello, según afirma Alejandro Laso, se concede prioridad a la calidad del tráfico web —recurrencia, retención, tiempo de permanencia, etc.— frente a su cantidad. Este enfoque innovador implica un viraje de la atención hacia métricas como el ARPU⁵⁶ y el *life time value*, que cuantifican los ingresos por publicidad programática que reporta cada usuario a la compañía en promedio y a lo largo de todas sus interacciones con la web, respectivamente. De entrada, El Confidencial sostiene una propuesta de valor que le facilita mantener un ARPU alto, ya que los anunciantes están dispuestos a pagar sumas más elevadas en función de variables como el tipo de dispositivo mediante el que se accede al sitio⁵⁷, los días de la semana en los que más tráfico se genera y, en definitiva, el poder adquisitivo atribuido a los usuarios. En palabras del propio director de Estrategia e Innovación, Alejandro Laso, El Confidencial cobra más cara su publicidad programática porque “el perfil de audiencia que tiene, los influyentes (...), es el típico target que interesa a los anunciantes”.

Sin embargo, el medio también dispone de una serie de estrategias para la publicidad programática que están sostenidas por tecnología propia y le permiten aumentar el volumen de ingresos de esta partida. Mediante algoritmos, la compañía puede influir en la subasta entre los anunciantes por colocar su publicidad programática para fijar un precio mínimo del CPM⁵⁸, en función de los datos que detectan en cada usuario. Por ejemplo, Amazon tiene capacidad para pujar por lo alto y asegurarse que gana la subasta en usuarios que tienen asociada una cookie correspondiente a un producto concreto de su web, ya que entre ellos es más fácil conseguir conversiones. No obstante, debido a los mecanismos que regulan el mercado, el precio que paga finalmente es el *second best price*, una cantidad un céntimo mayor que la ofrecida en la segunda puja más elevada. El Confidencial es capaz de detectar estas cookies y definir un *floor price*; es decir, un precio mínimo del que Amazon no puede bajar. Lo mismo ocurre con IP procedentes de otros países, en los que el CPM es más caro que en España.

“Imagínate lo que supone para esto. Si las CPM en España están a un euro, más o menos, por programática, en Francia están a 3. Si yo detecto una persona que viene de Francia, pues le pongo un *floor price* de dos euros. Respecto a 0,51 que me iban a pagar,

⁵⁶ *Average revenue per user* o ingresos promedio por usuario.

⁵⁷ Según Laso, mientras que el porcentaje de acceso a medios a través de dispositivos con iOS se sitúa en torno al 20% en España, El Confidencial duplica esta cifra. Los anunciantes suelen pagar más por mostrar publicidad a usuarios que utilizan este sistema operativo, pues se les atribuye un poder adquisitivo superior.

⁵⁸ Coste por mil. Medida utilizada en publicidad que cuantifica el precio de mostrar un anuncio a mil usuarios.

me acaban pagando 2,01. Estoy multiplicando por 4. En Estados Unidos, los CPM son 8 pavos, pues lo mismo: meto 6. De estar pagando 0,51 a pagar 5 o 6. 10 veces más. Es una animalada. Se trata de intentar segmentar también el tráfico, no solo a la hora de personalizar contenidos, sino a la hora de personalizar la publicidad” (Alejandro Laso).

Además de intentar optimizar la vía de ingresos tradicional y más extendida en el periodismo digital, El Confidencial apuesta por buscar nuevos modelos de negocio y fuentes de ingresos, aportando productos diferentes y valiosos a los usuarios que sean susceptibles de monetización. Un ejemplo paradigmático es el *branded content* o contenido de marca, mencionado anteriormente, en cuya creación el medio es pionero y líder en España. De hecho, según Alejandro Laso, la cabecera es reconocida por los anunciantes y los competidores como “la que mejor hace *branded content*” en el país, una ventaja competitiva generada al “salirse de lo táctico” y apostar por innovar en la parcela económica. Tal y como se expone con mayor profundidad en próximos epígrafes, el medio cobró 30.000 euros de la compañía automovilística SEAT por la primera acción de contenido de marca generada, mientras que en la actualidad la vía de ingresos supone más de tres millones de euros al año, lo que ha requerido reestructuraciones organizativas en los equipos encargados de su elaboración.

Por último, dos de las grandes innovaciones en el área de comercialización introducidas por El Confidencial en los últimos años son los productos de pago conocidos como EC Previuum y EC Exclusivo. El primero de ellos fue ideado y desarrollado a lo largo de 2018 y lanzado al mercado a mediados de 2019 como un producto *business to business* destinado a empresas y profesionales. Su valor principal consiste en ofrecer información económica y empresarial exclusiva con antelación a sus suscriptores, lo que puede ayudarlos a tomar “mejores decisiones”, según su propio sitio web⁵⁹. Se trata de su primera incursión en las vías de ingresos sustentadas por los usuarios, que son reconocidas por numerosos editores españoles como una alternativa deseable ante el declive de la publicidad (Carvajal y Valero-Pastor, 2018).

“Si tú al usuario le cierras contenido exclusivo de El Confidencial, en este caso, y no se lo das a nadie más que a él, porque él paga, consume mucho pero además paga, ya le está encontrando un valor añadido. Es decir, estás dejando de matar moscas a cañonazos y estás yendo a cazar como francotirador con mira telescópica. Entonces bueno, la película ya cambia. Estás ofreciendo al usuario lo que quiere consumir” (Eduardo Rico).

Por otro lado, EC Exclusivo consiste en un servicio bajo suscripción destinado a los usuarios, introducido por el medio en junio de 2020, tras un largo proceso de ideación, definición y

⁵⁹ <https://www.ecprevium.com/#analisis>

desarrollo. Con un coste anual de 89 euros, el paquete da acceso a investigaciones periodísticas, análisis de los columnistas más prestigiosos, historias de gran formato y con narrativas innovadoras, encuentros digitales con los periodistas del medio y una selección de noticias del diario norteamericano The Wall Street Journal, traducidas al castellano. Es decir, que El Confidencial ha pasado de sustentar su modelo de negocio únicamente en las vías de ingresos procedentes de los anunciantes a combinarlas con el pago por parte de los usuarios.

14. Perfiles y roles profesionales en El Confidencial

La plantilla de El Confidencial se compone de más de 150 profesionales, cuyos perfiles varían notablemente dependiendo de a qué área del medio pertenecen. Mientras que la mayoría de los componentes de la redacción editorial son periodistas, con la excepción de algunas unidades en las que por definición se aborda el trabajo de un modo más multimedia y digital, en el laboratorio de innovación predominan los trabajadores con perfiles profesionales técnicos. También aparecen otros menos habituales hasta la fecha en los medios de comunicación, como los expertos en análisis de datos, desarrollo de negocio y experiencia de usuario, tal y como sugiere para este tipo de medios la literatura científica previamente analizada. En este epígrafe se pretende desgranar cómo son los perfiles que componen cada una de las áreas de la redacción, por qué motivo ocurre de este modo, cuál es la visión de los grupos de profesionales sobre su rol y qué factores condicionan la captación y retención de talento.

14.1. Perfiles profesionales en la redacción editorial

En la redacción editorial, la base de los trabajadores la componen periodistas con diferentes especialidades temáticas, que coinciden con cada una de las secciones y verticales del medio. De este modo, concurren redactores con amplios conocimientos en política nacional e internacional, economía, deportes, cultura, tecnología (Teknautas), salud y bienestar (Alma, Corazón y Vida) y estilo de vida (Vanitatis), entre otras disciplinas. A comienzos de 2018, también se incorporaron profesionales con especializaciones relacionadas con la alimentación y la gastronomía debido a la apertura del entonces nuevo vertical Alimento.

La labor principal de estos periodistas consiste en nutrir de contenidos a El Confidencial en el día a día, por lo que no suelen influir de manera directa en la ideación y el diseño de los productos y tecnologías que emergen de la organización. Lo más habitual es que dediquen su jornada laboral a preparar los temas con los que abrirá El Confidencial la mañana siguiente, aunque algunos de ellos también producen historias en tiempo real sobre acontecimientos de actualidad (*Breaking News* y equipo de desarrollo de audiencias), y otros pueden colaborar con otros equipos, como el de Formatos y el de datos, para la creación de especiales. Por lo tanto, suelen trabajar sobre maqueta a través del CMS propio del medio, que se analizará más adelante como herramienta para la transferencia de conocimientos.

“El 80 % de los periodistas de la redacción lo que hace es trabajar historias propias más allá del *real time*. Desde exclusivas informativas a temas para verticales que se publican normalmente al día siguiente a las 5 de la mañana” (Juan Cía).

La visión de estos profesionales sobre su labor es la más clásica de cuantas se hallan en el medio. Al estar en contacto directo con la información y no con el producto digital en sí, su identidad profesional continúa estrechamente vinculada a los valores clásicos del periodismo (servicio público, objetividad, autonomía, inmediatez y ética) y a los roles tradicionales del *gatekeeper* y el *watchdog*. En este sentido, a pesar de que ahora estos redactores reparan más en las métricas para detectar los temas que interesan a las audiencias, y cada vez más emplean herramientas para enriquecer sus piezas, como Infogram, Photoshop o Illustrator, según Alejandro Laso, su trabajo se asemeja al que desarrollarían en un medio tradicional.

“Los periodistas que trabajan en un medio digital no entienden que estén trabajando en el medio digital real. Ellos están escribiendo sus noticias igual, en el mismo ordenador. Lo que pasa es que unas salen en papel y otras en la web. A efectos prácticos, no hay un cambio real para estos trabajadores” (Pablo López Learte).

Los criterios de contratación para esta área de la redacción dejan en un segundo plano el manejo de las tecnologías y la capacidad de adaptación a nuevos entornos, aunque también se considere como un valor positivo. En su lugar, se preponderan una buena preparación para la labor principal que se les encomienda: la redacción rápida y mordaz de temas interesantes, así como una especialización notable en el área temática en la que va a trabajar. Por ello, en estas secciones se producen con más facilidad contrataciones de periodistas con pasado laboral en otros medios de comunicación, tanto digitales como tradicionales, pues esto garantiza una experiencia previa, aunque pueda suponer un menor grado de pericia tecnológica y adaptabilidad al cambio.

Alejandro Laso cita como ejemplo el fichaje de Fernando Garea, que trabaja en el medio desde septiembre de 2017, aunque con una interrupción entre julio de 2018 y marzo de 2020, durante la cual ejerció como presidente de la Agencia EFE. El periodista es experto en información política y crónica parlamentaria con un amplio bagaje en medios como Diario 16, El Mundo, Público y El País, por lo que se incorporó al área de política de El Confidencial, además de convertirse en adjunto al director. El movimiento se presentó desde el propio medio como una apuesta por la calidad y “el periodismo libre”, pues Garea había salido de El País tras desavenencias editoriales con la dirección y con el objetivo de “poder seguir escribiendo de

política y Parlamento” (El Confidencial, 2017).

“Te voy a decir la verdad: yo quiero al mejor. Si yo voy a contratar a un periodista, no estoy hablando de un técnico, no estoy hablando de un programador, ni de un comercial... Si yo quiero contratar a un periodista, que es el que más sabe de alimentación, aunque no tenga Twitter, ni tenga Facebook, ni sea muy manejable (sic) a la hora de usar el CMS, lo voy a fichar. Porque es el mejor y sé que ese contenido suyo es susceptible de ser monetizable” (Nacho Cardero).

La redacción editorial, entendida como la parte de la empresa encargada de crear los contenidos con los que se relaciona el usuario, también cuenta con otro tipo de unidades y profesionales cuya labor se acerca más al periodismo multimedia y supone un mayor manejo de las tecnologías. Ejemplos de ello son el equipo de periodismo de datos, el de desarrollo de audiencias, o el de vídeo, donde no solo se utiliza el CMS para elaborar piezas análogas a las que se harían en un medio tradicional, sino que se emplean otro tipo de herramientas y capacidades.

El equipo de periodismo de datos cuenta con tres periodistas especializados en su tratamiento informativo, así como con un desarrollador. Durante la estancia en el medio, el responsable de esta área era Daniele Grasso, que en enero de 2019 se marchó a El País con el objetivo de fundar una unidad similar a la de El Confidencial. Aunque es filólogo, el periodista completó su formación con el Máster en Periodismo de investigación, datos y visualización de Unidad Editorial y el Máster en Investigación en periodismo: discurso y comunicación de la Universidad Complutense de Madrid (El País, 2019). Junto con Jesús Escudero, periodista especializado en esta disciplina también gracias a un máster, y que actualmente es responsable de la unidad, abordaba temas de investigación y transparencia, mientras que el tercer periodista se dedicaba en mayor medida a la visualización. Por otro lado, el programador se encargaba de labores técnicamente más complejas: minería, *scraping* de datos y creación de gráficos interactivos para su visualización.

Según Grasso, el perfil del periodista de datos requiere capacidad para trabajar con bases de datos desde las más sencillas, manejando herramientas como Excel, hasta ser capaces de entender las más complejas en SQL u otros gestores de mayor dificultad. Para las visualizaciones, también se debe tener un cierto manejo de algunos recursos como Adobe Illustrator o Tableau. Sin embargo, para él, “realmente lo que hace que un periodista de datos sobreviva en un medio o no, es la capacidad de encontrar titulares en una base de datos”

(Martínez, 2018). Por lo tanto, aunque su especialización es más técnica que la de un periodista tradicional, se puede dilucidar que su percepción del rol del profesional de la información se identifica con los parámetros y valores clásicos.

El equipo de desarrollo de audiencias, que también se sitúa en la parte editorial de la redacción, incluye en torno a diez trabajadores cuyos perfiles profesionales están orientados al SEO y las redes sociales. Su responsable es David Esteve, especialista en marketing online con experiencia tanto fuera como dentro del sector de los medios de comunicación, pues ha sido consultor en agencias de SEO y durante cuatro años trabajó en el desarrollo de audiencias y la captación de tráfico en el grupo Unidad Editorial, para cabeceras como Marca, El Mundo y Expansión, entre otras.

El grupo de desarrollo de audiencias se divide en dos partes de igual tamaño. Una de ellas se dedica al diseño de estrategias de contenidos, la detección de tendencias y la redacción de piezas orientadas al posicionamiento orgánico y la última hora. La otra trabaja en la distribución de los contenidos a través de las redes sociales del medio en sus diferentes plataformas y cuentas. Dos profesionales se encargan de hacerlo en Vanitatis, y otros dos en el resto de las secciones de El Confidencial.

El perfil que presentan la mayoría de los profesionales que componen el equipo de desarrollo de audiencias consiste en una formación troncal en el área de la comunicación y el periodismo complementada con posgrados o especializaciones posteriores en marketing online, SEO y redes sociales. Es especialmente interesante el caso de la editora de redes sociales de Vanitatis, Brenda Castillo, que además de ser Licenciada en Periodismo y Máster en Comunicación Corporativa y Marketing, está especializada temáticamente para el vertical en el que trabaja con el Máster en Comunicación y Belleza de Vogue.

En cuanto a la percepción de su rol como periodistas, estos profesionales están más alejados del papel tradicional de *gatekeepers* y *watchdogs* de otros redactores del medio, ya que no se encargan de elaborar grandes piezas informativas de investigación, sino que su labor se centra en cuidar la relación con los usuarios y estar en contacto con la comunidad del medio a través de todos los canales de comunicación habilitados. Por ello, siguiendo el modelo de Kovach y Rosenstiel (2010), se puede atribuir a estos trabajadores unos roles más cercanos al del agregador inteligente de información y el organizador de foros.

Por otra parte, el equipo de vídeo consta de tres profesionales, que también se distribuyen entre el medio y Vanitatis. Dos de ellos se encargan de la cobertura de las secciones de El Confidencial, mientras que uno está integrado en el equipo del vertical. Su trabajo consiste en la elaboración de reportajes y piezas explicativas en colaboración con los periodistas, así como la gestión de estas publicaciones y el canal del medio en YouTube. Los trabajadores que componen este grupo tienen una formación básica en el campo del audiovisual, con titulaciones universitarias como Comunicación Audiovisual o Guion de Cine y Televisión. Además, la mayoría de ellos cuentan con experiencia previa en otros medios de comunicación digitales y un cierto bagaje en el sector periodístico. Su rol profesional es el que más se acerca al del periodista multimedia acuñado por Deuze (2004).

14.2. Perfiles profesionales en el laboratorio

En el laboratorio de innovación se encuentran los perfiles profesionales más novedosos de entre los que componen la plantilla del medio. Además, de los en torno a cuarenta profesionales que conforman esta unidad aproximadamente, más de la mitad son desarrolladores, tanto *front-end* como *back-end*⁶⁰. El jefe de desarrollo, Teodoro Leckie, también forma parte de esta área. Es de destacar, en este sentido, que El Confidencial ha optado por incorporar el departamento técnico a sus flujos de trabajo, en lugar de mantenerlo como un servicio separado. Por lo tanto, no existe un departamento que se dedique exclusivamente a solventar incidencias técnicas al resto de la redacción, como sucede en otros medios, sino que estos profesionales realizan también un trabajo de desarrollo de nuevos productos y funcionalidades.

“Antes teníamos separado el laboratorio del departamento técnico, y hace dos o tres años nos juntamos los dos y mezclamos los perfiles en el lab. Somos algunos periodistas con los técnicos, para que entiendan mejor por qué se hacen las cosas. Porque, al final, ellos estaban ahí como si fueran una empresa externa, a la que nosotros le pedíamos las cosas y las hacían. Ahora incluso participan en el proceso de ideación de productos y estamos muchísimo más integrados” (Daniel Muñoz).

De esta manera, los miembros de la unidad de innovación perciben su rol de una manera muy diferente a la del profesional de la información clásico, a pesar de que hay periodistas en sus filas. El hecho de estar un nivel por encima del contenido editorial —se dedican a crear

⁶⁰ Los *front-end* trabajan del lado del cliente, en las partes visibles de la aplicación web, mientras que los *back-end* se dedican a la arquitectura interna de los servidores.

productos en lugar de redactar las piezas— genera un distanciamiento con la percepción tradicional del periodismo y un mayor vínculo con cuestiones tecnológicas o estratégicas, como se aprecia en el discurso de la mayoría de estos periodistas:

“Nosotros somos el lab de El Confidencial, y trabajamos en innovación, pero también somos el equipo técnico del medio. Dentro de las ocho horas de trabajo que tiene cada uno en el laboratorio, una parte la utilizamos para hacer trabajo de innovación puro, y otra parte la utilizamos para dar soporte, para trabajar *business as usual* y otra serie de cuestiones que son habituales” (Juan Cía).

Sin embargo, los responsables de los equipos de trabajo que forman el laboratorio, denominados *product owners* o jefes de producto, son en su mayoría periodistas que, a pesar de estar orientados al producto, tienen una visión clara sobre las peculiaridades de los medios de comunicación y los valores que deben regir la profesión. Algo que, según Alejandro Laso, ayuda a poner al usuario en el centro de la ecuación a la hora de crear productos y servicios que realmente les aporten valor. El director, Nacho Cardero, ejemplifica las ventajas de este enfoque periodístico con el caso de la creación de un agregador de contenidos de diferentes medios. Mientras que los técnicos pueden desarrollar y entender el algoritmo que lo mueve y el valor que ofrece a los usuarios, los periodistas tienen que dirigir el proyecto para que el agregador no devuelva noticias que no comulguen con los valores periodísticos y la línea editorial que promueve El Confidencial.

Durante la estancia de investigación y antes de la recomposición de los equipos, que será analizada en próximos epígrafes, cuatro de los seis jefes de producto del laboratorio eran periodistas. Solo el *product owner* del equipo Sistemas, Julio Muñoz, director tecnológico del medio, y el del equipo Titania, Rafael Moreno, tenían especializaciones puramente técnicas. Por el contrario, cuentan con formación periodística Alejandro Laso, director del laboratorio y entonces jefe de producto del equipo Data; Daniel Muñoz, ex jefe de producto de Lector y responsable del equipo de Desarrollo de negocio durante la estancia (trabaja en El Español desde septiembre de 2019); Juan Cía, anterior jefe de producto de Apps y ahora al frente de Lector; y Pablo López, *product owner* de Formatos. Todos ellos tienen un perfil que sirve de puente entre el periodismo y la tecnología gracias a su formación o su bagaje profesional⁶¹.

“La ventaja que tenemos en el laboratorio es que los perfiles que vienen del ámbito de

⁶¹ La información sobre los perfiles profesionales ha sido complementada con detalles aportados por los propios trabajadores de manera pública en sus cuentas de la red social profesional LinkedIn.

la comunicación hablan dos lenguajes: el lenguaje periodístico, porque nacimos en las redacciones y controlamos completamente ese lado editorial, y el lenguaje técnico” (Alejandro Laso).

El caso de Alejandro Laso es paradigmático por su doble formación universitaria. Laso se diplomó en Informática por la Universidad Politécnica de Madrid y posteriormente se licenció en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid. Desde el inicio de su carrera laboral, se mantuvo en el ámbito del periodismo, siendo redactor y locutor en varios medios como Mundo Deportivo, Onda Madrid, Telemadrid, Onda Cero y Periodista Digital. Ingresó en El Confidencial en 2010 como redactor de economía y mercados, en 2011 empezó a gestionar proyectos estratégicos en áreas como diseño, multimedia, analítica web, interacción, redes sociales, SEO y SEM, hasta que, en 2013, con la creación del laboratorio, se convirtió en el responsable de innovación de la organización. Actualmente, acude a los consejos de dirección de la compañía en calidad de Director de Estrategia y Tecnología.

Por su parte, Daniel Muñoz se graduó en Periodismo por la Universidad Miguel Hernández, tras lo cual entró como becario en El Confidencial. Durante su primer año en el medio, en el que se dedicaba a la elaboración multimedia de piezas y las nuevas narrativas, realizó el Máster en Multimedia e Internet, del Instituto de Artes Visuales. Más tarde, entre 2014 y 2016, completó el curso de Platzi sobre desarrollo de aplicaciones web, coincidiendo con su ascensión del puesto de jefe de producto del equipo Lector. En 2019, durante el que fue reubicado como jefe de producto del recién creado equipo de Desarrollo de negocio, cursó el Máster de Administración y Gestión de empresas de The Power MBA.

Juan Cía es Licenciado en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid y, del mismo modo, ha complementado su formación con posgrados orientados al ámbito digital. En 2014 realizó el Máster en SEO y Analítica Web de la escuela profesional de nuevas tecnologías CICE, y en el curso 2016/2017 obtuvo el Máster en Usabilidad y Experiencia de Usuario impartido por el centro de estudios digitales KSchool. Su experiencia laboral se basa en el ámbito informativo, donde alterna puestos de redacción y de desarrollo de productos digitales en medios como El Mundo, ADN.es, La Información y Prodigioso Volcán. Antes de enrolarse en El Confidencial se dedicó al área de producto y la generación de contenidos nativos para redes sociales en El Español.

Pablo López Learte se licenció en Periodismo en la Universidad de Navarra, y ejerció como profesional *freelance* hasta 2014. Fue entonces cuando entró a El Confidencial como diseñador

UX/UI y nuevas narrativas a la vez que completaba el Máster en Proyectos Narrativos Multiformato del EFTI Centro Internacional de Fotografía y Cine. En el año 2016 obtuvo el Certificado Profesional en Marketing de Contenidos de la división de formación de The New York Times, curso relacionado con la labor que desempeña desde 2015 como jefe de producto del equipo de Formatos, que actualmente se ha reconvertido como EC Brands, una unidad más centrada en la producción de contenidos de marca.

El análisis de estos perfiles profesionales demuestra, además de la combinación de diferentes especializaciones con la que cuenta el laboratorio, la agilidad para adaptarse a diversos enfoques mediante el reciclaje profesional continuo. Nacho Cardero considera que la “agilidad” es una de las características más importantes que deben reunir los integrantes de la plantilla. Según el director, en un ámbito estrechamente ligado a la tecnología, la incertidumbre ante el cambio es constante, por lo que es clave para la supervivencia del medio que los trabajadores sepan adaptarse a nuevos entornos con rapidez.

Además de los periodistas jefes de producto, existen en el laboratorio de El Confidencial otros perfiles profesionales de interesante análisis por su disonancia con la labor tradicional del periodismo y su relevancia para la innovación en el medio. Son ejemplo de ello los analistas de datos, los responsables de desarrollo de negocio, los expertos en usabilidad y experiencia de usuario y los optimizadores de las tasas de conversión (CRO por las siglas de la expresión anglosajona *conversion rate optimizer*).

En marzo de 2018, el medio contaba con tres expertos en analítica de datos, que se encargaban de materias como la definición de los KPI⁶² de la compañía, el establecimiento de métricas para evaluar su desempeño, la toma informada de decisiones de negocio, la segmentación de usuarios o la automatización de procesos a través de técnicas de *machine learning*, entre otras labores. Los tres profesionales cuentan con formación técnica y experiencia en el campo empresarial: Virginia Peón es licenciada en Matemáticas, diplomada en Estadística, completó el posgrado en ciencia de datos del Massachusetts Institute of Technology y había trabajado en empresas como Tuenti, Vodafone y SEUR; Francisco París es graduado en Estadística Aplicada y procedía de la consultoría en inteligencia artificial DBi; y Dori Muñoz es licenciada en Administración y Dirección de Empresas, Máster en Analítica Web y experta en CRO por

⁶² *Key Performance Indicators* o indicadores clave de rendimiento.

KSchool, y tiene experiencia en la consultora digital Btob, Infoempleo y Caja Rural Granada.

Actualmente, solo Francisco París continúa en la empresa. La baja de Virginia Peón ha sido cubierta con la contratación de Ana Belén Mejía, ingeniera técnica en Telecomunicaciones y Máster en Tecnologías y Sistemas de Comunicaciones. La salida de Dori Muñoz todavía no ha sido suplida, pero en mayo de 2019 fue introducida a los flujos del laboratorio como junior Elisabet Gómez, que previamente pertenecía al área de comercial. Se trata de una profesional graduada en Publicidad y Relaciones Públicas, máster en Diseño Gráfico y Creatividad Publicitaria, y que en 2019 realizó el Máster en Analítica Web de KSchool, reconduciendo su especialización hacia el tratamiento estratégico de datos.

En cuanto al desarrollo de negocio, la unidad de innovación de El Confidencial contaba en 2018 con Eduardo Rico, un licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid. Su labor consistía en estudiar nuevas formas de ofrecer valor a la audiencia y abrir nuevas posibilidades para el modelo de negocio del medio, a lo que ya se había dedicado en otros medios de comunicación.

“Mi perfil está muy enfocado al ingreso directo por parte del usuario. Se le llama comúnmente suscripción, pero creo que es un error. Se le llama comúnmente membresía o club, pero creo que es un error. Donde estaría mi éxito es en llegar a entender las necesidades del usuario. Y creo que el concepto pagar es un paso final dentro de una maduración, dentro de ese *funnel* de usuario” (Eduardo Rico).

Trabajó en Unidad Editorial, donde llegó a ser jefe de producto de Orbyt, una de las primeras apuestas de negocio para el periodismo digital en España, entre otras labores de desarrollo de audiencias y campañas en los portales del grupo El Mundo, Marca y Expansión. Más tarde trabajó en El Español y El Independiente antes de llegar a El Confidencial. A partir de agosto de 2018, cuando dejó el medio para convertirse en director digital de JCDecaux, se empezó a gestar el equipo de Desarrollo de negocio, que posteriormente acogería a otro profesional con experiencia en marketing, y Daniel Muñoz comenzó a especializarse en materia de negocio para que asumiera su dirección, como se menciona anteriormente.

La usabilidad y la experiencia de usuario son otras de las especializaciones presentes en el laboratorio. Además de que muchos profesionales cuentan con formación complementaria o nociones autodidactas en este campo, debido a su relevancia para el diseño de los productos digitales, existen perfiles enfocados por completo a esta materia. Durante la estancia, estos

especialistas eran Luis Calderón, que continúa en la empresa y se encarga de la experiencia de usuario en la definición de los productos, y Mar Sierra, que se dedicaba a la optimización de las conversiones (CRO) hasta que dejó la empresa en enero de 2019. Sus perfiles profesionales reúnen, del mismo modo que sucedía con los jefes de producto, una formación universitaria básica en distintas ramas de la comunicación y una posterior especialización técnica.

Luis Calderón es Licenciado en Periodismo por la Universidad Complutense de Madrid y ha realizado posgrados en periodismo internacional, comunicación 2.0, SEO y marketing, y diseño gráfico y web en diversos centros de estudios, como la propia UCM, la UNED y la escuela de diseño Trazos. En 2013, tras su paso como redactor por varios medios de comunicación digitales, empezó a trabajar como diseñador de experiencia de usuario en la empresa de soluciones tecnológicas Diga33! Dos años más tarde ingresó en El Confidencial y completó en Máster de Usabilidad y Experiencia de Usuario de KSchool, del cual se convirtió en director en abril de 2015. También ha complementado su formación con el Máster en Analítica Web de KSchool. Su labor principal en El Confidencial consiste en la definición de los nuevos productos digitales —también en la optimización de los productos existentes, en mayor medida desde la salida de Mar Sierra— mediante metodologías de diseño centradas en el usuario.

Por su parte, Mar Sierra es Licenciada en Comunicación Audiovisual por la Universidad Complutense de Madrid, y ha realizado tres cursos de especialización en KSchool entre 2014 y 2017: el Máster en Técnicas de Marketing Online, el curso Google Analytics Avanzado y el Programa Especializado en Optimización. También ha completado los cursos de diseño en experiencia de usuario de Ironhack y Udemey Academy. Llegó a El Confidencial procedente de The Cocktail, una consultora para la transformación digital de proyectos, y tras haber trabajado en otras empresas de consultoría de corte similar. La profesional define en su perfil en LinkedIn su labor en El Confidencial como “implementar y adoptar la cultura del testeo y el uso de datos para crear mejores experiencias para los clientes y aumentar las conversiones de negocio”. Sierra explica que esto abarca responsabilidades como la materialización de hipótesis en prototipos con un diseño intuitivo, el análisis de datos de uso, la conducción de tests A/B y la reformulación de productos ya existentes poniendo al usuario en el centro del enfoque, entre otras.

Como se puede apreciar en el discurso sobre su propio trabajo que sostienen estos profesionales de la información con perfiles innovadores, la identidad más tradicional del periodista se diluye dentro de la unidad, aunque se siguen manteniendo los principios básicos de la profesión. El

ofrecimiento de un servicio público a la audiencia es ejemplo de ello, pues, como se ha visto, incluso los perfiles cuyas especializaciones difieren en mayor grado del periodismo, están orientadas a generar un producto valioso para el usuario.

“Nosotros estamos orientados a producto, pero desde el punto de vista también editorial. No nos metemos en la parte del contenido, porque los periodistas que están gestionando todos los días el contenido tienen suficiente formación y criterio como para gestionarlo. Pero sí tenemos el punto de vista del usuario, que es donde ponemos el centro de la ecuación. Se trata de periodismo. Los periodistas trabajamos para los usuarios. Nosotros intentamos entender lo máximo posible a los usuarios, principalmente con datos, que es de la forma en la que es más fácil hablar, porque opiniones todos tenemos, pero los datos son los que son” (Alejandro Laso).

14.3. Dificultades en la captación y retención de talento en el laboratorio

La amplia demanda de profesionales con perfiles especializados se encuentra en desequilibrio con la oferta que proveen al mercado de trabajo las universidades a través de sus títulos de Periodismo, de acuerdo con el Director de Estrategia, Alejandro Laso. El responsable afirma que “fichar gente innovadora para el lab es complicado”, ya que los centros educativos enseñan a los estudiantes “cosas que no se están pidiendo en la vida real en los medios de comunicación”. Según Nacho Cardero, director del medio, uno de los criterios más importantes para la contratación es la agilidad para adaptarse a nuevos entornos, y Laso, en el mismo sentido, destaca la importancia de relacionarse bien con la tecnología o, al menos, mantener una actitud abierta y receptiva hacia ella. En contraste con esto, Laso lamenta que la mayoría de los estudiantes que visitan la redacción siguen percibiendo la profesión periodística de un modo tradicional, sin atender a las formas de aportar valor informativo a la audiencia y dando la espalda a las tecnologías digitales:

“Al 99 por ciento de los estudiantes les da miedo la tecnología. Si les da miedo la tecnología es que no han entendido de qué va esto (...) Pero es que además es absurdo porque es una limitación mental. Los informáticos no son gente privilegiada, no son mentes privilegiadas. Son gente que tiene unas ciertas habilidades, pero que se pueden aprender y, además, antes era mucho más complejo, tenías que saber muchas más cosas, pero ahora (...) la tecnología cada vez es más accesible. Lo que tenemos que hacer es romper esa barrera mental que hay dentro del ámbito periodístico, pero lógicamente tiene que empezar también en las universidades (...) Ya no hace falta ni que los formen, por lo menos que les inoculen, o que les hagan una charla al año de realidad. Porque

cuando vienen aquí ya es tarde, ya están en quinto de carrera o en cuarto de grado, y ya no tienen margen de acción, ya no saben qué hacer” (Alejandro Laso).

Las mismas dificultades se encuentran a la hora de buscar ese talento dentro del sector de los medios. Como se aprecia en la descripción de los perfiles realizada anteriormente, pocos de los trabajadores más innovadores, incluidos los periodistas, tienen experiencia en organizaciones informativas. Y, en el caso de tenerla, se trata de experiencias lejanas previas a un proceso posterior de reciclaje profesional. Lo más habitual es que procedan del ámbito de la consultoría digital, de empresas con altas capacidades tecnológicas, o que hayan entrado en la organización como becarios, tras un proceso de selección en las universidades, y se hayan quedado en la redacción gracias a su talento y su apertura al cambio.

Los responsables del medio aseguran que esta carencia de capital humano especializado en el sector se debe a que la mayoría de las organizaciones mediáticas han llegado tarde a la transformación de sus procesos y su modelo de negocio al nuevo ecosistema. Por lo tanto, están todavía descubriendo la importancia de contar con ciertos perfiles y se fijan en El Confidencial cuando intentan captarlos. Alejandro Laso menciona varios intentos por parte de grandes conglomerados mediáticos españoles, como Unidad Editorial y Vocento, de fichar a profesionales del nativo digital especializados en *branded content* para potenciar sus unidades UEStudio y CMVocento Content Factory, respectivamente. El directivo afirma que, en lugar de buscar talento en otras redacciones, El Confidencial se esfuerza por hacerlo en otros sectores, y apostando por personas jóvenes sin apenas experiencia, pero con proyección. Estos empiezan trabajando a través del programa de prácticas del medio y, una vez concluido este periodo, ambas partes deciden si la relación laboral ha de ampliarse.

El caso de Daniel Muñoz es paradigmático, pues no tenía experiencia laboral cuando entró al medio, pero sí habilidades técnicas y una visión actual del periodismo. Cinco años después, aportaba un gran valor a la organización y desempeñaba un puesto de responsabilidad como jefe de producto de Desarrollo de negocio. También es llamativa la forma en la que Irene de Pablo comenzó a trabajar como diseñadora de nuevos formatos y nuevas narrativas en el equipo EC Brands. La graduada en Periodismo y Comunicación Audiovisual, máster en Periodismo Transmedia y experta en UX/UI trabajaba como redactora en prácticas de la Agencia EFE para el periodismo de datos, la visualización y la infografía, y contactó con El Confidencial directamente, ya que comulgaba con su visión de las nuevas narrativas:

“Cuando descubrí lo que hacían en EC Brands tuve claro que quería participar en lo que hacían ellos. Entonces decidí probar suerte y les mandé un mail presentándome y contando un poco a qué me dedicaba, que mi pasión era el diseño, y les pregunté qué tenía que hacer para terminar en su equipo. Al parecer les gustó el mail, me contestaron mandándome una prueba y finalmente me contrataron” (Irene de Pablo).

Aparte de esta adquisición de talento joven, se ha proyectado un sistema para la captación de profesionales especializados en tecnología, diseño y analítica basado en las recomendaciones de los propios trabajadores del medio. Esta medida, que toma la forma de un programa de reclutamiento por referidos, es más habitual en otros sectores, como el de la tecnología o la banca, y facilita el hallazgo de talento a las organizaciones, la satisfacción de los trabajadores y el sentimiento de pertenencia a los equipos, entre otras ventajas. Todavía no está articulado en El Confidencial con recompensas económicas reales para aquellas personas cuyos candidatos acaben trabajando para el medio, pero ya se empiezan a vislumbrar ciertos criterios que guiarán las decisiones. Por ejemplo, debido a la mayor dificultad de encontrar mujeres en el ámbito tecnológico, se prevé que se premie en mayor medida a quienes recomienden talento femenino. Por el momento, para conseguir una representación lo más paritaria posible, se prioriza la contratación de mujeres siempre que se pueda.

Del mismo modo que sucede para la adquisición de talento, El Confidencial tiene un problema con su retención. Como se ha visto, muchos de los perfiles especializados en áreas como el manejo de datos y las tecnologías emergentes han abandonado el medio en el último año con rumbo a empresas tecnológicas y agencias de consultoría digital, sectores más boyantes que el del periodismo. Daniel Muñoz, que dejó el medio durante la realización de este análisis, afirma que, en el laboratorio, el ritmo de circulación del personal está “entre lo normal en un medio de comunicación y en una empresa tecnológica”. Además, utiliza el caso de Marfeel para ejemplificar la potencia de las ofertas laborales del sector tecnológico. Cuando la empresa tecnológica con sede en Barcelona intenta captar talento de fuera, es común que ofrezca un puesto de trabajo también a la pareja de la persona para facilitar su contratación.

De igual forma, las empresas en las que han desembarcado los profesionales cualificados salidos del laboratorio cuentan con grandes recursos económico y otras comodidades destinadas a la captación de talento humano. Por ejemplo, Mendesaltaren, empresa en la que actualmente trabaja la especialista en CRO Mar Sierra, publicó una oferta de trabajo a mediados de 2018 para encontrar un diseñador UI/UX, que luego pasaría a la startup tecnológica GOI. Las condiciones del puesto incluían un salario de entre 26.000 y 28.000 euros brutos anuales,

contrato indefinido, un plan de proyección laboral y salarial desde el inicio de la actividad, un ordenador personal Macbook y una pantalla de alta definición para trabajar, horario flexible y posibilidad de teletrabajo ocasional, entre otras comodidades.

El Confidencial no puede competir con ese tipo de ofertas, a pesar de que, según afirma Alejandro Laso, “hay gente a la que se les está ofreciendo el doble y se quedan”. Para el periodista, la retención del talento no solo depende de la retribución económica, sino que también influyen otros dos factores: el sentido de pertenencia al proyecto y el enriquecimiento personal. Argumenta que la forma de trabajar colaborativa e innovadora es un punto a favor del medio, aunque considera “lógico” que los profesionales salgan “si les ofrecen mucho o si no les llega para comer”.

La tendencia también se aprecia en el caso de redactores y firmas relevantes. En abril de 2019, el subdirector Antonio Sánchez Maeso dejó el medio para convertirse en adjunto al director en Lainformación.com. Se evidenciaba así un fenómeno que ya se había producido con aproximadamente una docena de trabajadores de la redacción editorial, entre los que se cuentan tanto este tipo de fichajes por otras empresas como despidos con el objetivo de renovar la plantilla en otros puestos clave. Según un artículo de PRNoticias de abril de 2019, muy crítico en este aspecto, los principales motivos de esta salida de trabajadores son “la falta de conexión entre el capital humano y los mandos directivos de la empresa, a lo que hay que sumar un profundo malestar en la redacción por los bajos sueldos” (PRNoticias, 2019).

De estas evidencias se dilucida que El Confidencial, ya sea por la necesidad de contratar perfiles profesionales muy concretos y especializados, o por la falta de competitividad de sus recursos económicos en una industria copada por las tecnológicas, es una organización de cantera, que apuesta mayoritariamente por el reclutamiento y la formación de talento joven. Se intenta retener a estos trabajadores mediante la creación de una misión y visión conjuntas, así como de la distribución de responsabilidades y la alta valoración profesional de sus activos humanos. Sin embargo, existen organizaciones que tienen capacidad para mantener una política de fichajes con mejores condiciones laborales y económicas, por lo que es inevitable que muchos de esos profesionales acaben dejando la organización.

15. Equipos de trabajo multidisciplinares, autonomía y flexibilidad en El Confidencial

En el presente epígrafe se analizan los equipos de trabajo multidisciplinares que se forman en la redacción de El Confidencial: cuál es su composición, qué objetivos tienen, qué beneficios presentan con respecto al trabajo individual y qué dificultades entraña la coordinación de diferentes identidades profesionales hacia un objetivo común. Se comienza con el estudio del laboratorio de innovación, pues la unidad es ejemplo de equipo multidisciplinar en sí mismo, pero además se compone de grupos más pequeños con perfiles profesionales complementarios, que ofrecen productos y servicios a diferentes públicos objetivos, ya sean internos o externos a la organización. En la redacción editorial, el trabajo multidisciplinar no está tan sistematizado como en el laboratorio, pero también se produce como fruto de la colaboración entre los periodistas y otras unidades, como la de periodismo de datos y el equipo de EC Brands, entre otros. En este contexto, se presta atención a la flexibilidad de los equipos para adaptarse a nuevos entornos y a su autonomía para abordar las tareas por sí mismos, a pesar de que los objetivos generales vengan determinados por el área de negocio del medio.

15.1. El Confidencial.LAB como ejemplo de equipo multidisciplinar

En El Confidencial, el laboratorio de innovación es el equipo de trabajo más numeroso y multidisciplinar, como se ha visto en la descripción de algunos de sus perfiles profesionales realizada en el anterior apartado. Nació en 2013 como una unidad de nuevas narrativas y formatos en la que trabajaban cuatro periodistas con nociones técnicas y de diseño —Alejandro Laso, Pablo López Learte, David Gutiérrez, que salió del medio en 2017, y Daniel Muñoz, que lo hizo a finales de 2019—, y en la actualidad se ha transformado en un equipo de desarrollo de nuevos productos y vías de negocio, análisis de datos y soporte técnico, que cuenta con alrededor de 40 integrantes y tiene una mayor incidencia sobre la estrategia y los resultados de la compañía. Según apunta el periodista Daniel Muñoz, el departamento ha pasado de ser un laboratorio de nuevos formatos a ser una unidad de innovación, en lo que coinciden otros responsables del grupo.

“Cuando empezamos a montar el laboratorio fue quizás cuando nos quitamos un poco la boina de la cabeza, porque siempre estábamos esperando a que El País o El Mundo, que son los que más recursos y gente en plantilla tienen, dieran el primer paso. Un día

pensamos que, si éramos el líder en digital, por qué no nos lo creíamos, y empezamos a actuar en consecuencia (...) Poco a poco fue creciendo (...), y eso nos ha permitido tener cada vez más peso en la compañía a la hora de hacer cosas” (Alejandro Laso).

A lo largo de esta rápida evolución, la unidad ha experimentado cambios profundos con respecto a su organización interna, especialmente a partir de 2015. En este año, el equipo técnico de El Confidencial dejó de ser una unidad exclusivamente de soporte, aislada del resto del medio, para introducirse en los flujos de trabajo del laboratorio y participar de manera activa en la concepción de nuevos productos informativos. Aunque desde la creación del lab se había iniciado un trabajo conjunto entre técnicos, diseñadores y periodistas para generar formatos, esto sucedía sobre todo bajo peticiones y encargos concretos de los periodistas a los desarrolladores, sin una conversación sistematizada entre todas las especialidades, como comenzó a ocurrir desde ese momento.

“El equipo de desarrollo no trabaja para los periodistas, sino que trabaja con los periodistas. Parece una obviedad, pero no lo es. Cuando tú estás haciendo una información quieres que la gente trabaje para tu información, pero es que tú no eres nadie. En realidad, tu información es lo que tiene valor. Si eres capaz de trabajar con otra persona para sacar todavía más valor, es donde se hace la magia. Entonces, hay veces en las que la mentalidad periodística es: bueno, que esta gente me ayude a hacer mi trabajo. Es que eso no funciona así. No va a salir tan bien como si trabaja contigo” (Alejandro Laso).

Pablo López Learte coincide en que esta colaboración entre perfiles profesionales complementarios es fructífera y genera “productos más evolucionados, porque cada uno aporta un poco de lo que sabe”. Sin embargo, resalta la dificultad de congeniar las sensibilidades de trabajadores con identidades profesionales tan diversas, pues mientras que unos tienden a ser “estrictos, rígidos y poco flexibles”, otros “están muy centrados en el individualismo, el ego”. Para él, la coordinación fluida de estos puntos de vista para generar productos con mayor valor supone el éxito más notable del equipo que dirige, EC Brands.

En este sentido, Daniel Peribáñez, técnico del equipo de Aplicaciones, entiende la colaboración como una “lucha constante” que se resuelve mediante la negociación entre las diferentes visiones. Mientras que los periodistas atienden de forma minuciosa al trato con el usuario y la usabilidad de los productos, los desarrolladores priorizan la estructura tecnológica interna de los proyectos, e intentan reducir los errores en el código. Cuando existen discrepancias, la última palabra la tienen los jefes de producto de los equipos y el área de negocio del medio,

con una perspectiva eminentemente periodística, una visión estratégica de la empresa y una mayor consciencia sobre las demandas de los usuarios.

El crecimiento en el número de profesionales que componían la división obligó a reestructurarla. Cabe destacar que ya se empleaban metodologías ágiles en la organización del trabajo, como se expondrá en próximos apartados, y que estas técnicas requieren de grupos operativos de tamaños más reducido en torno a objetivos y proyectos concretos. Por lo tanto, a principios de 2016, el laboratorio de El Confidencial estaba formado por cinco subgrupos: por un lado, los equipos WWW o Escritorio, Mobile y Formato, que guardaban una mayor relación con el producto periodístico en sí; y, por otro lado, los equipos CMS y Sistemas, cuyos objetivos principales consistían en proporcionar soporte técnico al medio en varias capas, desde los servidores hasta el entorno de publicación. Esta estructura se representa en la Figura 25.

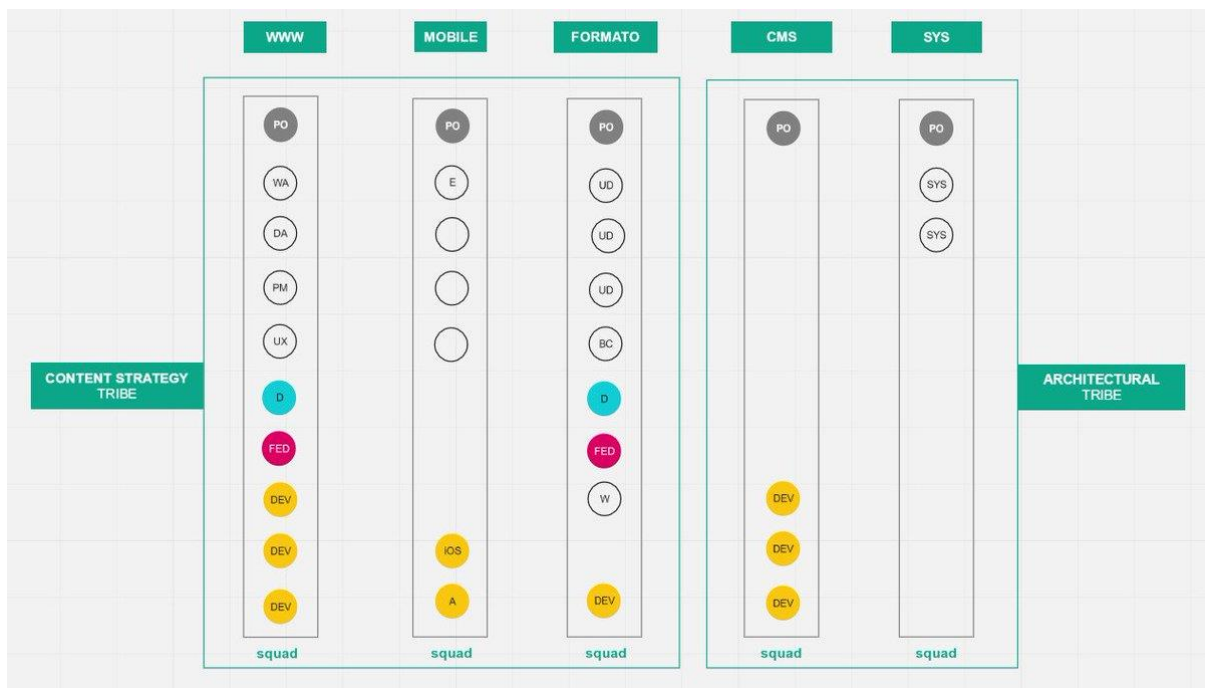


Figura 26. Organización de El Confidencial.LAB en 2016. Fuente: Alejandro Laso.

Como se puede apreciar en el diagrama, los equipos con mayor vinculación con el producto periodístico final son los que presentan una mayor variedad de perfiles, que incluyen periodistas, como es el caso de los jefes de producto de todos los grupos (PO), especialistas en experiencia de usuario (UX), desarrolladores *front-end* (FED), diseñadores y expertos en

periodismo de datos, entre otros. Por otro lado, tanto los jefes de producto como los miembros de los equipos CMS y Sistemas contaban únicamente con perfiles profesionales técnicos, al ser unidades cuyos resultados no inciden tan directamente en los contenidos del medio, sino en su estructura tecnológica.

Durante la estancia de investigación para la presente tesis doctoral, en marzo de 2018, esta configuración ya había cambiado notablemente por varios motivos. Una de las transformaciones más notables consiste en la orientación de los equipos de trabajo hacia públicos objetivos o *targets* y no hacia productos, como había sucedido hasta entonces, con el objetivo de poner al usuario en el centro del proceso. Esto se materializa en un cambio de los nombres de los equipos y las tareas que estos desarrollan. El equipo WWW pasa a llamarse Lector; Mobile se convierte en Aplicaciones; Formato pasa a ser EC Brands o Branded Content; y CMS recibe el nombre de Titania.

“Los equipos que tenemos montados están orientados a tareas. Antes teníamos equipo de escritorio, móvil y tal, y ahora ya no se llaman así, y están orientados a públicos (...) Por ejemplo, tenemos el equipo Lector, que está orientado a que el lector de El Confidencial, esté en el entorno que esté, tenga una experiencia de navegación unitaria y placentera. Entonces, ya no va de tecnología, no va de quién hace el escritorio (...) Nosotros la pregunta que nos hacemos es quién se beneficia mayoritariamente de lo que estamos desarrollando” (Alejandro Laso).

De este modo, el equipo Lector es el encargado de prototipar, elaborar y gestionar la parte frontal de El Confidencial. Es decir, las interfaces con las que se relacionan los usuarios, tanto en el escritorio del ordenador como en los navegadores móviles. Mientras que lo primero se lleva a cabo mediante tecnología propia, Lector depende de la empresa Marfeel para la segunda labor. Por ello, parte de su trabajo consiste en la coordinación del trabajo con el ente externo para que los cambios que se introducen en el escritorio se reflejen de manera coherente y satisfactoria en la versión móvil. En marzo de 2018, el grupo estaba formado por cuatro desarrolladores, dos expertos en experiencia de usuario y un periodista con bagaje técnico, Daniel Muñoz, que ejercía como jefe de producto.

Por su parte, el equipo de Aplicaciones se encargaba de aquellos productos que el medio ha implementado en este formato. Aunque la orientación a un producto en lugar de a un público objetivo no encaja con el planteamiento expuesto anteriormente, por cuestiones de operatividad se hace necesario contar con un equipo dedicado a este entorno móvil. El Confidencial cuenta con una aplicación móvil generalista; una de crucigramas, que se aprovecha para testear

iniciativas innovadoras que tienen que ver con objetivos como la retención; la aplicación en beta El Confi, donde también se prueban nuevas funcionalidades y se pide opinión a un grupo de usuarios sobre estos cambios para evaluar su posible introducción en la principal; y la aplicación de Vanitatis, que, al igual que el escritorio móvil, también viene empaquetada por Marfeel. Durante la estancia, el grupo lo componían cuatro desarrolladores, especializados tanto en iOS como en Android, y un periodista jefe de producto, Juan Cía.

El grupo de Formatos fue el que más cambios experimentó entre 2016 y 2018. La unidad de datos, que antes formaba parte de este equipo, se escindió como departamento independiente situado en la redacción editorial. Además, el medio había comenzado a monetizar muy bien estos nuevos formatos a través del ofrecimiento de sus servicios a las marcas en forma de *branded content*. Tanto es así que, en cifras proporcionadas por el propio medio, la unidad facturó 3.200.000 euros en 2017, lo que suponía un 25 % de los ingresos de la compañía, y se vislumbraba la posibilidad de constituir una agencia creativa independiente del resto del medio como nueva vía de negocios. Por ello, el equipo de trabajo pasó a dedicarse casi por completo a este tipo de formatos publicitarios, reduciendo al mínimo la producción de piezas puramente informativas. De acuerdo con la iniciativa de renombrar los equipos según su público objetivo, la unidad comenzó a llamarse EC Brands, porque su *target* principal eran ahora las marcas.

“Ha habido una caída en la producción de contenidos periodísticos por una decisión empresarial. Se ha llevado a cabo una serie de gestiones en las que yo entendí que había que parar la máquina en la parte redaccional porque ahora mismo la parte de negocio estaba funcionando como una locomotora (...) Esos contenidos que impactan de manera distinta al público, que no lo perciben como algo que es hostil, porque es publicitario (...) empiezan a demandarlo [las marcas]. Hace tres años entró el primer *branded content* y ahora tenemos una tasa de publicaciones aproximadamente de 60 contenidos especiales al año (...) Yo ayer estaba con un consejero delegado y hablábamos de que dentro de tres años igual esto es una agencia y El Confidencial come de ella” (Pablo López Learte).

Este equipo se constituye como una unidad *end-to-end*, ya que cuenta con perfiles profesionales que pueden cubrir todo el proceso de elaboración del contenido de marca, desde el contacto con el cliente hasta la redacción de los textos, pasando por la programación y el diseño de la maqueta. Según su jefe de producto y director creativo de El Confidencial, el periodista Pablo López Learte, el grupo de trabajo estaba compuesto por aproximadamente una docena de profesionales estructurados en dos grandes áreas: por un lado, la gestión de clientes, donde se encuentran mayoritariamente trabajadores con perfiles comerciales, y, por otro lado, la

generación del producto, con diseñadores, programadores y desarrolladores.

En cuanto a las unidades más técnicas, CMS pasa a llamarse Titania porque su público objetivo es un cliente interno, la propia organización Titana Compañía Editorial S.L., y, más concretamente, su redacción. Este equipo se encarga de ofrecer soporte técnico relacionado con el sistema de gestión de contenidos, así como de añadirle funcionalidades y otras tareas relacionadas. En marzo de 2018 estaba compuesto por un jefe de producto, Rafael Moreno, y tres desarrolladores. Por su parte, el equipo de Sistemas se encarga del mantenimiento y la seguridad de las redes y sistemas de El Confidencial, con proyectos como la migración de la web del medio a HTTPS. Durante la estancia, este equipo lo formaban cuatro desarrolladores y su jefe de producto, Julio Muñoz.

En este período, además, se creó el equipo de trabajo multidisciplinar Data, una unidad transversal que se relaciona con el resto de los grupos del laboratorio. Cuenta con cuatro áreas diferentes: *data analytics*, *business intelligence*, *growth marketing* u optimización y *machine learning*. La primera de ellas se encarga de medir los datos de tráfico web y rendimiento del medio y compararlos con los objetivos marcados por cada una de las secciones. La segunda tiene como objetivo generar conocimiento a partir de los datos y tomar decisiones de negocio más informadas. La tercera apunta a la maximización de las conversiones a través de una mejor experiencia a los usuarios. Por último, la cuarta se ocupa de la automatización tecnológica de algunos procesos. El jefe de producto de la unidad era el propio Alejandro Laso, y estaba compuesto por un número variable de profesionales, de entre cinco y ocho analistas de datos, especialistas en experiencia de usuario y expertos en desarrollo de negocios.

A mediados del año 2019, la configuración del laboratorio de innovación de El Confidencial cambió de nuevo debido a diferentes factores internos y externos. La Figura 26 presenta la nueva estructura, tras estas modificaciones. La necesidad de buscar modelos que garanticen la sostenibilidad del medio —y del periodismo en general— provocó la creación de un equipo de Desarrollo de negocio. Su objetivo principal es explorar vías de ingresos adicionales, tanto procedentes de los usuarios como de las empresas, y superar el modelo tradicional basado en la publicidad, en el cual se asienta todavía El Confidencial.

El equipo Aplicaciones, antes independiente, fue absorbido por esta nueva unidad, ya que “la aplicación es un entorno con lectores bastante fidelizados”, y uno de los proyectos de futuro de la compañía era generar un producto en ese sentido, según Daniel Muñoz, anterior jefe de

producto de Lector y jefe de producto de Desarrollo de negocio hasta su salida del medio. Fruto de esta experimentación con nuevos modelos de negocio, en junio de 2020 nació EC Exclusivo, un producto bajo suscripción dirigido al público general. El grupo de trabajo estaba compuesto por el propio periodista, que cuenta con formación complementaria en MBA, dos desarrolladores y un experto en marketing.

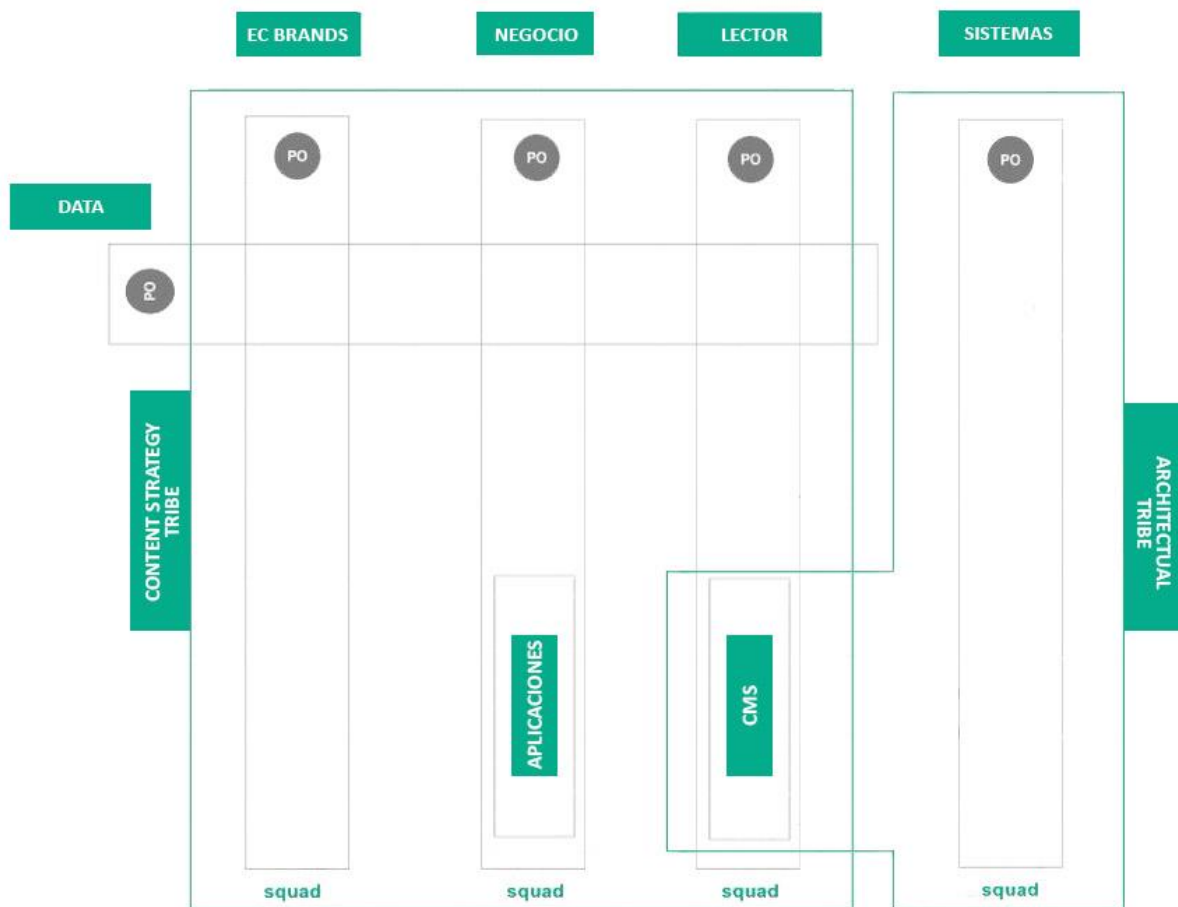


Figura 27. Organización de El Confidencial.LAB en 2019. Elaboración propia basada en el modelo de 2016.

Por otro lado, Juan Cía, ex jefe de producto de Aplicaciones, pasó a ocupar el puesto de jefe de producto en el equipo Lector. Además, el grupo Titania fue incluido dentro de este grupo de trabajo debido a la baja de su jefe de producto Rafael Moreno. De esta manera, redujo su actividad a tareas de mantenimiento del CMS de manera coyuntural, hasta que el medio fuese capaz de cubrir el puesto de jefe de producto con un profesional de perfil similar. En el equipo

Data, Iñaki Soria sustituyó a Alejandro Laso como *product owner*. El ingeniero informático es, además, el *Chief Digital Officer* del medio.

Los equipos del laboratorio de El Confidencial experimentaron otra mutación en el primer trimestre de 2020. Los responsables decidieron reenfoarlos para que cada uno cubriera una parcela de las operaciones del medio. Así, el equipo Lector fue renombrado como Alpha, y reestructurado de manera que pudiera ocuparse de todas las aristas, funcionalidades y detalles del producto gratuito, cuyo modelo de negocio depende de la publicidad. Por otro lado, el equipo de Desarrollo de negocio pasó a ser Omega, un grupo de trabajo encargado de los productos surgidos entre los últimos meses de 2019 y los primeros de 2020, como EC Preivium y EC Exclusivo. Durante la crisis del COVID-19, a partir de marzo de 2020, ambos equipos se unificaron de forma transitoria bajo el nombre de Beta para afrontar juntos unos retos de mercado incomparables a los de cualquier situación previa.

Tras los diversos cambios, Data sigue funcionando como una unidad transversal a todos los proyectos de la compañía. Del mismo modo, el equipo Sistemas permanece inalterado en lo relativo a su estructura, dirección y objetivos, pues se mantiene la necesidad de contar con una serie de profesionales que velen por el estado de los sistemas y redes del medio. No obstante, la tendencia de la compañía a crear equipos multidisciplinares y autónomos, que controlen todo el flujo de trabajo en sus respectivas áreas de responsabilidad, provoca que se cuestione la existencia de estos dos grupos como unidades de servicio. Por ello, se plantea que, en una futura reconfiguración del laboratorio, sus profesionales se incorporen a los dos equipos principales para que esas especialidades queden cubiertas dentro de Alpha y Omega.

“En [una configuración compuesta por] equipos *end to end*, Data y Sistemas deberían ser miembros de Alpha y Omega como parte del trabajo diario. Nunca deberían ser equipos de servicios porque crear equipos de servicios es crear dependencias que rompen el flujo” (Juan Cía).

Con respecto a EC Brands, no se producen cambios en su composición y orientación, porque forma parte de una estrategia empresarial a largo plazo desde su transformación en una unidad de contenido de marca. Se trata de un equipo escalable que puede incrementar su producción y sus ingresos si aumentan los recursos con los que cuenta, por lo que El Confidencial parece haber encontrado en él una buena oportunidad de negocio presente y futura, pese a la reorientación del modelo de negocio. Sin embargo, sí muta su posición dentro de la organización. En la actualidad, ya no se considera parte del laboratorio de innovación, por más

que fuese una de sus unidades pioneras, sino que se ha completado su deriva hacia el área comercial. Según Juan Cía, pertenece al área de negocio de Marketing y Eventos.

15.2. Flexibilidad y autonomía en el laboratorio de El Confidencial

Como se puede apreciar, la propia evolución de la estructura del laboratorio de innovación desde su creación en 2013 hasta la actualidad demuestra su adaptabilidad al cambio interno y externo. La unidad se ha ido moldeando de acuerdo con las estrategias de la empresa para desarrollar nuevos productos, negocios y vías de ingresos, y otras eventualidades, como la salida de profesionales especializados. Además, es muy probable que las modificaciones continúen en el futuro. Por lo pronto, se pretende que el equipo Titania tenga un nuevo *product owner* en el corto plazo, según afirma el jefe de producto de Desarrollo de negocio, Daniel Muñoz, ya que el objetivo es volver a otorgar entidad propia al grupo.

No obstante, la flexibilidad dentro del laboratorio de innovación no solo se aprecia en las reestructuraciones experimentadas por los equipos, sino que también se manifiesta en el trabajo cotidiano. Los jefes de producto no perciben las unidades como silos independientes, sino como agrupaciones de trabajadores con una misión y una visión común que constituyen nodos de una red interconectada. En definitiva, aunque cada equipo y cada trabajador debe cumplir las tareas que tiene asignadas, el medio también debe poder aprovechar el conocimiento y la especialidad de cada uno para conseguir sus objetivos globales. Esta visión supone una mayor flexibilidad en la labor cotidiana tanto de los profesionales como de los propios equipos de trabajo, pues el contexto interno puede variar dependiendo de cada proyecto concreto.

“Yo lo veo como una red. O sea, ¿los desarrolladores de quién dependen? Si yo soy un desarrollador, ¿de quién dependo? Dependeré del CTO, que es el director técnico. Entonces, si yo pongo un desarrollador en la sección de España, ¿de quién depende? ¿Del jefe de España o del jefe técnico? Depende de los dos (...) Entonces, sí, tienes un responsable directo, pero en realidad estamos en una red. El equipo de Formato ahora mismo para hacer *branded content* necesita un CMS (...), para lo que tiene que hablar con otra unidad que está dentro de la misma red” (Alejandro Laso).

De esta manera, algunos trabajadores participan en varios grupos, debido a que sus perfiles profesionales resultan valiosos para ellos. Este era el caso, por ejemplo, del técnico Jonathan Díaz, que trabajó en El Confidencial entre 2017 y 2018, año en el que fichó por El Español. Díaz es un desarrollador *full stack* que trabajaba principalmente en el equipo de Aplicaciones,

pero que, por su capacidad para aportar valor tanto en el lado del servidor como en el del cliente, también colaboraba en el equipo Titania. Lo mismo sucede con los equipos de trabajo. Según Juan Cía, estos “no solo hacen cuestiones de su propia visión y misión, sino que a veces tienen otras visiones y misiones. Por tanto, el equipo de CMS no solo hace CMS, sino también otras cosas que puedan desarrollar con su *know-how* y ayuden a la organización”.

Esta interconexión entre los grupos, sumada a la promoción de la cultura colaborativa en toda la redacción, pero sobre todo en la unidad de innovación, que se estudiará en profundidad en próximos epígrafes, provoca que descienda el nivel de autonomía del laboratorio y sus equipos de trabajo con respecto a otras unidades. Mientras que en la génesis del laboratorio se elaboraban productos innovadores de manera más aislada, ahora es frecuente que los proyectos nazcan de peticiones de otras áreas de la empresa, como la redacción, comercial o los editores del medio.

“Al principio, nosotros trabajábamos en el laboratorio de forma más autónoma, para nosotros. Teníamos poco músculo para sacar cosas. Pero cuando la empresa se dio cuenta de la importancia de la tecnología y la innovación, empezaron a llegar proyectos a saco” (Daniel Muñoz).

Por el contrario, los equipos del laboratorio sí disfrutaban de un amplio grado de autonomía en la toma de decisiones y la organización de su propio trabajo. Aunque los objetivos generales son definidos por la empresa y los proyectos se priorizan de acuerdo con decisiones del área de negocio del medio, cada equipo tiene un jefe de producto y una serie de reuniones diarias y semanales en las que se decide cómo se van a abordar su desarrollo. Por ejemplo, en la reunión de refinamiento cada equipo debate, valora y decide qué funcionalidades de los proyectos pendientes van a desarrollar durante la próxima semana, y en las reuniones diarias, se identifican las tareas completadas y las dificultades encontradas durante el día anterior por los miembros de ese equipo.

Incluso el horario de trabajo es flexible. Los trabajadores del laboratorio comienzan su jornada laboral entre las ocho y media y las diez de la mañana, dependiendo de a qué equipo pertenecen y qué tareas pretenden completar durante ese día. Por ejemplo, durante la estancia, el equipo Lector iniciaban su trabajo en la oleada más tardía. Su jefe de producto, Daniel Muñoz, debía alargar su jornada laboral hasta las cinco de la tarde para coincidir con el cambio de turno del equipo de ediciones, uno de los más proactivos en la proposición de innovaciones editoriales, y establecer así sinergias. Los equipos también cuentan con libertad para elegir los días y las

horas a las que programan sus reuniones particulares.

Todos los grupos de trabajo cuentan también con una serie de criterios propios que les sirven para evaluar si las tareas se han completado satisfactoriamente sin necesidad de acudir a ningún cargo superior, como es el llamado *Definition of done*. El equipo de Aplicaciones, por ejemplo, debe testear siempre que las nuevas funcionalidades operen bien tanto en móviles como en tabletas. Por ello, aunque existe una estructura formal en el laboratorio, en la que los equipos dependen de los *product owners*, que a su vez responden ante el director del laboratorio, Alejandro Laso, el trabajo se organiza de manera horizontal.

“Con los equipos nos tenemos que poner de acuerdo en ciertas cosas a la hora de priorizar, pero el cómo se hace su trabajo, el qué se tiene que hacer, la calidad... Todos estos valores ellos los tienen incorporados y saben cómo tiene que sacar su trabajo, y las funcionalidades no tiene que validarlas nadie. Saben qué hacer y tienen capacidad para tomar iniciativas, para equivocarse y, por supuesto, para acertar. Entonces, esa filosofía de que todos estamos, más que trabajando sobre una jerarquía, sobre una red de equipos que se están ayudando entre sí, y trabajando para algo más grande que su propio departamento o equipo, es lo que nos hace diferentes y nos hace grandes” (Alejandro Laso).

15.3. Trabajo transversal en la redacción de El Confidencial

En la redacción editorial de El Confidencial, el trabajo se organiza en secciones similares a las tradicionales, además de otros departamentos que no se corresponden con temáticas determinadas, como el de reportajes o el de periodismo de datos, entre otros. Estas secciones disfrutan de un grado elevado de autonomía, pues ellas mismas se encargan de fijar sus objetivos de audiencia mensuales y cuentan con un jefe de sección propio para la coordinación del trabajo, por lo que no dependen de niveles de mando superiores. No obstante, a pesar de estos puntos en común, las labores cotidianas de los periodistas tienen un carácter eminentemente individualista. La mayoría del trabajo consiste en elaborar y publicar piezas informativas sin una voluntad innovadora en cuanto al formato, por lo que no se hace tan necesario desarrollar unos flujos colaborativos entre perfiles profesionales complementarios.

De forma puntual, sí se producen sinergias con profesionales de otros departamentos para elaborar informaciones multimedia. Antes de la reorientación del equipo Formatos hacia el contenido de marca, era habitual que algunos periodistas de la redacción colaborasen con la

unidad del laboratorio en la producción de especiales fuera de maqueta. Aunque ahora son cada vez menos frecuentes, las colaboraciones pueden emerger en ocasiones especiales. Por ejemplo, la semana anterior a la estancia, el medio publicó un reportaje especial sobre las manifestaciones feministas del 8-M en Madrid titulado “Malos tiempos para Manolo: crónica de las primeras horas de la revolución”. El texto fue elaborado por Ángel Villarino y Alfredo Pascual, redactores del departamento de reportajes, mientras que el formato (fotografías, diseño y desarrollo) fue obra de los periodistas de EC Brands Pablo López y Carmen Castellón y el desarrollador *front-end* del mismo equipo Luis Rodríguez.

Algo más habitual en la actualidad es encontrar alianzas similares entre los redactores y el equipo de periodismo de datos. De hecho, uno de los objetivos de este departamento, según Alejandro Laso, es el de “dotar de apoyo a la redacción” en el manejo y la visualización de datos. En este sentido, el director del medio, Nacho Cardero, prefiere hablar de “transversalidad” en la redacción, en lugar de “multidisciplinariedad”, ya que no se constituyen grupos de trabajo heterogéneos, sino que profesionales de diferentes departamentos colaboran de manera puntual y orientados a proyectos de muy corta duración.

“La sección de datos trabaja absolutamente con todas las secciones. (...) Pero es de forma natural. Ya no tengo montar grupos ni hacerlo de forma artificial. Ese escalón lo hemos superado. (...) Ellos saben que para hacer esa información se necesitan. Es decir, nace de forma espontánea. No tienen que hablar los unos con los otros, no hay una orden (...) Lo que hay en El Confidencial es una estructura muy horizontal y transversal donde estas cosas ni siquiera se tienen que decir. (...) Entonces, esto que en el laboratorio lo hacen de una forma más sistematizada en cuanto a que tienen una especie de protocolo, en la redacción no hace falta porque lo ven ya como algo natural. Hablo de periodismo de datos o te hablo de formatos o te hablo de vídeo”. (Nacho Cardero)

Sin embargo, la colaboración puntual entre los departamentos también entraña sus riesgos y desventajas. Según Pablo López Learte, en empresas cuyas culturas profesionales chocan entre sí, como sucede en las redacciones entre los periodistas más tradicionales y otros perfiles innovadores, lo óptimo es crear equipos con un flujo de trabajo común. Esto permite conciliar mejor las sensibilidades de unos y otros mediante la creación de un lenguaje común a todo el grupo. De lo contrario, si se reduce el contacto a colaboraciones esporádicas con objetivos concretos, el grupo especializado técnicamente —de formatos, periodismo de datos, vídeo, etc.— puede acabar convirtiéndose en una “unidad de trabajo de servicio”. Los técnicos acabarían trabajando para los periodistas, y no junto con los periodistas, lo que redundaría en un menor enriquecimiento de las piezas y un peor clima de trabajo.

En este sentido, Alejandro Laso cree que la estructura de la redacción de El Confidencial debe seguir el mismo itinerario que la del laboratorio, ya que actualmente está “muy artificialmente pensada”. Para Laso, es necesario crear equipos de trabajo multidisciplinares orientados a públicos objetivos, en lugar de estar centrados en áreas temáticas. De esta manera, se ofrecería una mejor experiencia a los usuarios de los diferentes *targets*, que no acceden al medio para consumir información sobre un solo tema, sino que sus intereses son transversales y se diferencian de otros grupos en cuestiones como las preferencias en el lenguaje, los enfoques y las tecnologías que se emplean en las piezas. Laso ilustra su punto de vista con el ejemplo de Vanitatis, que, aunque todavía requiere de apoyo técnico de otras unidades, ya es un equipo orientado a un público objetivo concreto, por lo que todos sus temas reciben una cobertura destinada a aportarle valor.

“Creo que tener una sección de Deportes donde todo el contenido de deportes está orientado a todo el mundo no tiene sentido en el futuro del periodismo. Tenemos que intentar hacer que las noticias de deportes estén orientadas al *target* al que te diriges. En el caso Vanitatis, es más fácil de ver porque en realidad es un producto dedicado y orientado a un tipo de *target*. Incluso lleva noticias de actualidad desde ese punto de vista. (...) No llega España y dice «es que ese es mi tema». No, ese es tu tema para tu *target*. Pero es que mi *target* también precisa este tema y lo quiere consumir. Entonces creo que el cambio que tenemos que hacer una redacción es inventaría equipos multidisciplinares orientados a *target* y es un cambio complicado” (Alejandro Laso).

En definitiva, se observa un desencuentro entre las opiniones de los miembros del laboratorio y las del director de la cabecera en cuanto a la formación de equipos heterogéneos en la redacción del medio. Mientras que los primeros defienden una mayor sistematización de los flujos de trabajo mediante la formación de grupos más o menos estables enfocados a diferentes públicos objetivos, para integrar de una forma más orgánica todas las sensibilidades profesionales al proceso, el segundo aboga por una mayor flexibilidad del contacto entre los trabajadores, en torno a proyectos concretos.

16. La influencia del espacio físico de la redacción en El Confidencial

El objetivo del presente epígrafe es analizar la estructura física de la redacción de El Confidencial y cómo afecta esta a los flujos de trabajo, la cultura organizacional y la transmisión de conocimiento entre unidades. Se aprecia que la empresa es consciente de la importancia estratégica del espacio de trabajo, pues las unidades susceptibles de colaborar y cuyo esfuerzo conjunto se pretende potenciar se han situado próximas entre sí. Sin embargo, en contradicción con esto, las áreas de diseño de producto y modelos de negocio del laboratorio de innovación se encuentran separadas físicamente del resto de la redacción para evitar la excesiva sensación de urgencia que circunda a los redactores. La preocupación por la correcta disposición del espacio también subyace en el hecho de que las secciones más influyentes se encuentren cerca de los despachos de los directivos, que no son muy numerosos, y que el espacio experimente constantes reestructuraciones para adaptarse a las necesidades del medio.

La redacción de El Confidencial, ubicada en Pozuelo de Alarcón (Madrid), ocupa la primera planta de un edificio de oficinas. Consta, en un ala, de un espacio abierto en el que se sitúan la mayoría de los departamentos y secciones, mientras que en la opuesta están la recepción, administración y el área comercial, más la unidad EC Brands. Los despachos de los responsables del medio y la mesa de edición se encuentran en un extremo, y el laboratorio de innovación, en el extremo opuesto. En el centro se sitúa una cocina en la que los trabajadores pueden preparar su propia comida, diversas cabinas de cristal para que los periodistas puedan realizar llamadas telefónicas de forma privada y las escaleras por las que se accede a la planta. La Figura 27 representa, a una escala aproximada, la disposición de las secciones, unidades y el resto de los espacios del medio durante la estancia de investigación, en marzo de 2018, que se explica a continuación.

El ala de la redacción editorial se divide en grandes mesas ocupadas por las diferentes secciones y departamentos, que están organizadas desde las áreas temáticas más influyentes e informativas, o *hard news*, a las más cercanas al entretenimiento, o *soft news*. El extremo de la redacción en el que se sitúan las secciones de información pura, como España y Cotizalia, es el más cercano a la zona de los despachos de los directivos, lo que se explica por el interés que este tipo de piezas tienen para el devenir del medio y el mayor número de decisiones ejecutivas que esto implica. La mesa de edición, el equipo de *Breaking News* y el de redes sociales también se sitúan próximos a estas secciones, ya que son las más susceptibles de generar informaciones de última hora. La cercanía física agiliza el flujo de información y la toma de

decisiones compartidas entre las secciones y los departamentos dedicados a la inmediatez. Tras estas secciones aparecen Mundo, Deportes, Cultura, Teknautas, y los verticales Alimente, ACyV y, por último, Vanitatis, que funcionan de manera más independiente.

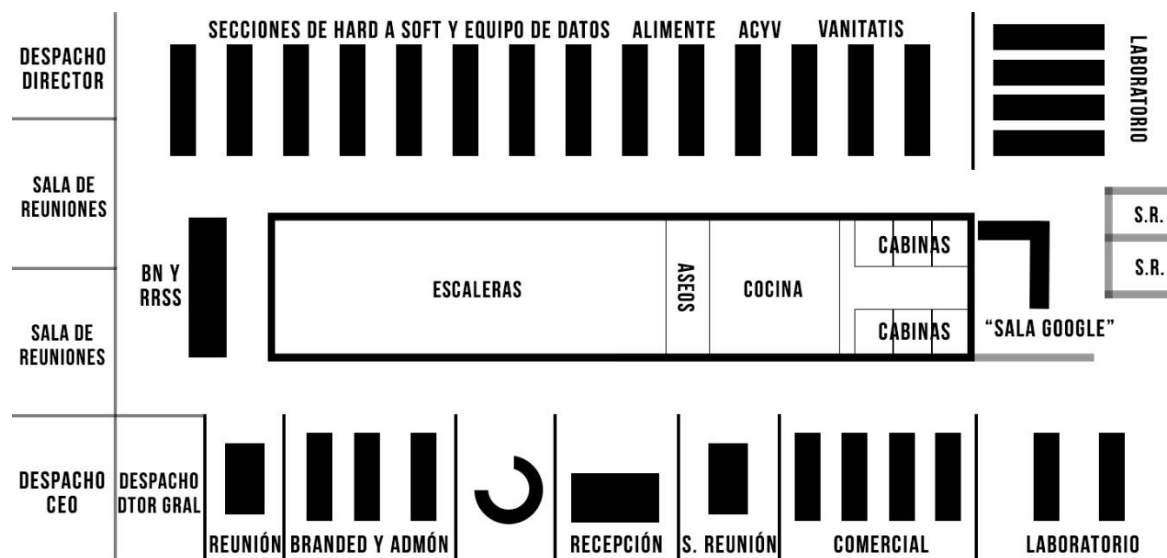


Figura 28. Representación aproximada de la disposición del espacio en El Confidencial en 2018. Fuente: Elaboración propia.

En la misma ala de la redacción, entre las secciones temáticas, se integran otros equipos cuya misión incluye la colaboración frecuente con el resto de los departamentos. Se busca así favorecer el contacto entre las unidades, pues no hay barreras físicas que las separen. Algunos ejemplos de ello son el departamento de vídeo, El Confí TV, cuyos profesionales están ubicados entre los de Vanitatis o el de periodismo de datos, que es un caso paradigmático. Antes de 2016, la unidad formaba parte del equipo Formatos del laboratorio de innovación, pero tras la transformación del equipo en EC Brands, estudiada anteriormente, pasó a situarse en la redacción. Este acercamiento a secciones como España, Cotizalia o Deportes, cuyos redactores trabajan en historias con muchas posibilidades en cuanto al tratamiento y la visualización de datos, se tradujo en un aumento de las colaboraciones.

La mutación de Formatos en EC Brands conllevó también un cambio en la ubicación de la propia unidad. Mientras que antes se encontraba junto al resto de los equipos del laboratorio, ahora se sitúa en una de las alas de la redacción, cerca de los departamentos comercial y de

administración. Se trata de un movimiento estratégico que facilita el trabajo común de los periodistas, diseñadores y desarrolladores de EC Brands con los perfiles profesionales comerciales de las otras áreas, toda vez que el objetivo principal de esta unidad es ahora generar nuevas narrativas que interesen a las marcas para promocionar su imagen y sus productos. De esta manera, los formatos generados por EC Brands responden en mejor medida a las demandas de los clientes con los que se relaciona el área comercial.



Figura 29. Ala editorial de la redacción de El Confidencial, con Vanitatis al fondo. Fuente: Elaboración propia.

Su ubicación en el ala opuesta a la redacción editorial sirve, además, como barrera preventiva frente a la potencial intoxicación entre los contenidos de marca y los informativos, un riesgo ético del *branded content* señalado con especial vehemencia por la literatura académica (Carvajal y Barinagarrementeria, 2019: 141). El periodista Álvaro Rigal, que en 2018 era redactor y enlace entre el laboratorio y la redacción, explica que el medio intenta separar ambas líneas para que las cuestiones económicas no influyan en el trabajo de los periodistas, a pesar

de que el equipo EC Brands realiza colaboraciones esporádicas con periodistas en especiales informativos.

“Si vamos a llevar un *branded* de una empresa y yo estoy escribiendo que en esa empresa ha habido una movida chunga, es que ni siquiera quiero saber que estamos haciendo ese *branded*. Entonces, no hay mucho trato. De hecho, redacción y *branded* están muy separadas” (Álvaro Rigal).

El laboratorio de innovación también ha experimentado diferentes reubicaciones motivadas por su notable crecimiento y sus reorganizaciones estratégicas. A finales de 2013, cuando fue creado su espacio de trabajo consistía en una mesa ocupada por cuatro profesionales y situada en la zona central de la redacción, donde se ubica en 2019 la mesa de edición. En la actualidad, el laboratorio ocupa una zona amplia en uno de los extremos de la planta, que consta de mesas de trabajo y salas de reuniones. Cabe destacar que, al producirse la mudanza de los equipos a este espacio, se decidió separarlos del resto de la redacción mediante la instalación de una barrera física, una pared de cristal, entre la unidad y el espacio que ocupan los profesionales de Vanitatis. En la Figura 29 se muestra una de las salas del laboratorio de innovación y la pared de cristal con un vinilo rojo que lo separa del vertical sobre estilo de vida y sociedad.

Esta separación entre la unidad más innovadora del medio y otras áreas que podrían beneficiarse de esas prácticas novedosas contraviene muchas de las recomendaciones realizadas desde la literatura académica y profesional sobre la difusión de la innovación en los medios (García-Avilés et al., 2018; Innovation Media Consulting Group, 2017; Micó et al., 2013). De hecho, el propio Álvaro Rigal, cuya labor consistía parcialmente en transmitir las ventajas de la innovación a la redacción editorial, identifica esta división física como un obstáculo para su misión.

“El mero hecho de que estén aquí encerrados lo hace muy complicado, porque además por medio está Vanitatis. Desde luego, la gente de allí, de la mesa, que es como el corazón del periódico, está a 80 metros. Esto también dificulta. Mucha gente de un lado y de otro ni se conoce entre sí, no sabe ni cómo se llama” (Álvaro Rigal).

No obstante, a pesar de las desventajas que pueda plantear en el plano de la difusión de la innovación, este movimiento tiene un fin estratégico. Tanto Alejandro Laso como Nacho Cardero consideran que una cierta separación entre la unidad y el resto del medio es positiva para evitar que el laboratorio de innovación se contagie de la sensación de urgencia propia del periodismo. Mientras que el trabajo de la redacción editorial está ligado estrechamente a la actualidad y la inmediatez, las misiones del laboratorio apuntan al medio y largo plazo. La

división favorece que los profesionales de la unidad tengan sus propios flujos y procesos de priorización del trabajo e inviertan su tiempo en su cometido innovador en lugar de en otros menesteres técnicos cotidianos, de menor relevancia estratégica.



Figura 30. Espacio de trabajo del laboratorio de El Confidencial. Fuente: Elaboración propia.

Al margen de esta segregación física, la redacción de El Confidencial es un espacio de trabajo abierto, con numerosas salas de reuniones y zonas comunes amuebladas con mesas y sofás. Los profesionales tienen sitios asignados, pero se favorece la movilidad y el contacto entre ellos, sobre todo en el área del laboratorio, donde los flujos de trabajo requieren más reuniones y esfuerzos conjuntos. Más de un tercio del espacio que alberga la unidad está ocupado por dos salas de reuniones acristaladas y otra abierta que se sitúa en la parte central, conocida como “Sala Google” porque sus características estructurales favorecen la creatividad. Como se puede apreciar en la Figura 30, cuenta con un proyector, un sofá en forma de U enfrente a la pantalla y una serie de banquetas y taburetes altos. También destaca la abundancia de señales visuales

en las paredes, con su mayor exponente en el gran tablero de cristal del fondo en el que los *post-it* representan la evolución de diferentes proyectos según la metodología de trabajo Kanban, que será analizada en próximos epígrafes.



Figura 31. Sala Google del laboratorio de El Confidencial. Fuente: Elaboración propia.

La existencia de paneles visuales es una constante en toda la redacción. En el laboratorio, prácticamente todas las paredes están cubiertas con documentos, carteles y tableros que aportan información a los trabajadores sobre diferentes materias, como el estado de los proyectos, las características de determinados perfiles de usuarios (*target persona*), el prototipado de los productos o los criterios de aceptación para que un trabajo se considere concluido, entre otras. En la redacción editorial, ligada a la información y no a la definición de productos, hay instalados televisores en algunas de las secciones para controlar ciertos temas de actualidad y comprobar cómo se están cubriendo en otros medios. Por ejemplo, la sección España puede

seguir los debates televisados que se produzcan en el Congreso de los Diputados, y Vanitatis hacer lo propio con contenidos de sociedad.

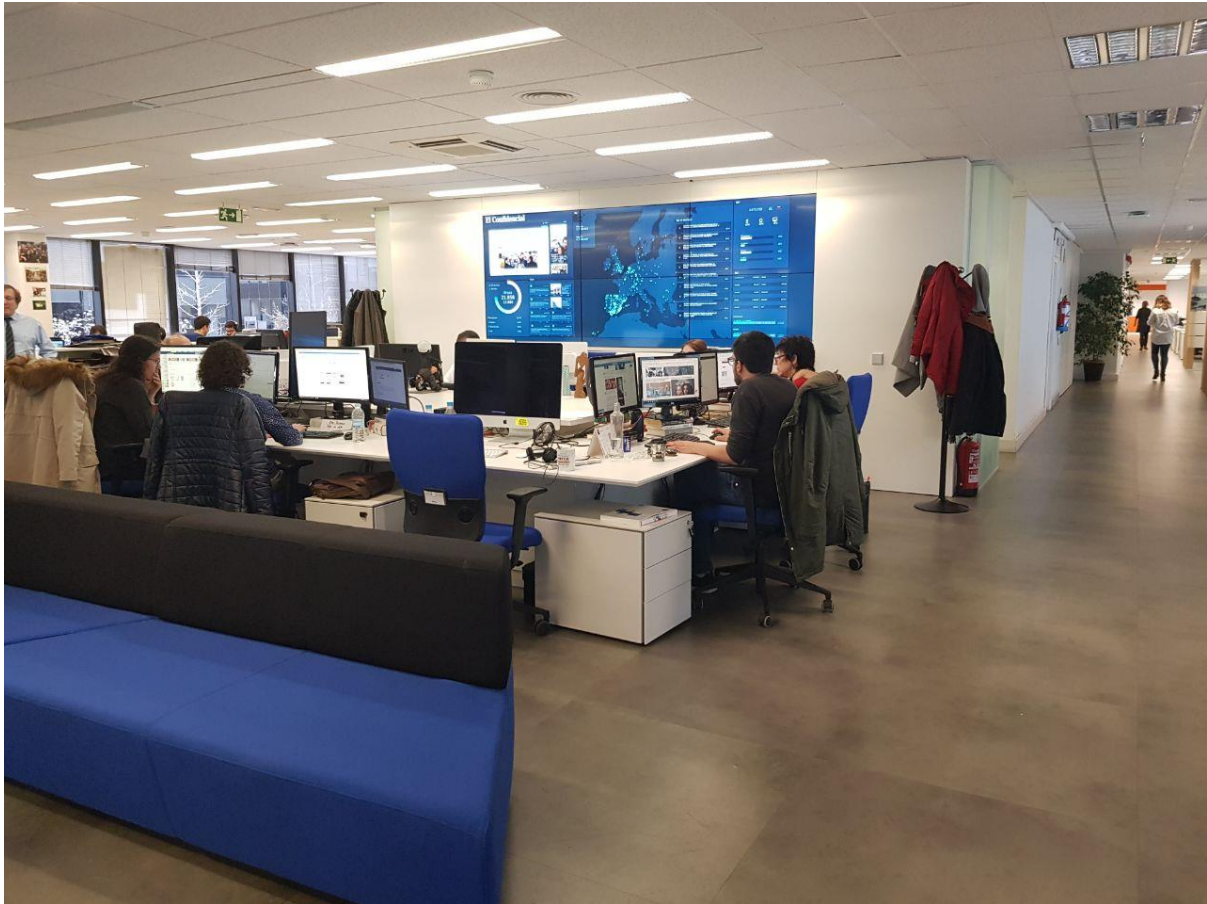


Figura 32. Tablero de datos en tiempo real junto a la mesa de edición. Fuente: Elaboración propia.

No obstante, el mejor ejemplo de paneles visuales que aportan información a los trabajadores de la redacción editorial es la pantalla que ocupa casi por completo la pared junto a la mesa de edición y los equipos de última hora y desarrollo de audiencias. Se trata de un *dashboard* en el que aparecen los datos del medio en tiempo real, que fue instalado como fruto de la reestructuración de la redacción en 2018. Se visualizan las portadas del medio en escritorio y navegador móvil, el volumen de usuarios actuales, las zonas de Europa desde donde más se visita la web, una lista de las diez noticias que más tráfico están recibiendo, los porcentajes de acceso por canales (escritorio, móvil, tableta y otros) y los usuarios en tiempo real de cada vertical, entre otros datos. Con esta vista general de lo que ocurre en el medio en cada momento, los equipos mencionados pueden tomar decisiones rápidas que ayuden a maximizar las cifras

y cumplir los objetivos de El Confidencial. La Figura 31 muestra el panel y los grupos de trabajo que se sirven de su información.

La reducción del número de despachos cerrados es otra consecuencia de la reestructuración de la redacción de enero de 2018. Con esta medida, la organización trata de conseguir un espacio más abierto y, con ello, fomentar una estructura horizontal y una cultura colaborativa en la que fluya el conocimiento. En la redacción existen tres despachos acristalados. Uno pertenece al consejero delegado, José Antonio Sánchez, otro al director editorial, Nacho Cardero, y otro al director general de Titania, Alberto Artero. Ningún otro cargo directivo o jefe de sección disfruta de despacho propio, sino que ejercen sus funciones en contacto con el resto de los profesionales y, ocasionalmente, pueden disponer de las dos salas de reuniones acristaladas situadas entre los despachos de los directivos para encuentros que requieran de una mayor privacidad.

“Si te fijas, apenas hay despachos. El consejero delegado tiene porque le llama gente y hay que tener cierta intimidad, y el director por tres cuartos de lo mismo. Antes, si hubieses venido hace tres meses, habrías visto que había muchos más despachos (...) Ahora está todo mucho más abierto, lo trabajamos todo de forma mucho más abierta. Yo no tengo despacho, y me lo han ofrecido. Pero, ¿para qué quiero yo un despacho, si no funciono así?” (Alejandro Laso)

Como se puede apreciar de las reestructuraciones espaciales experimentadas, no solo por el laboratorio, sino por toda la redacción, el lugar de trabajo es considerado un elemento más de la estrategia de la compañía, que influye sobre sus resultados y debe mutar para adaptarse a las necesidades del medio. Tanto es así que, a pesar de haberse sometido a una reubicación considerable en enero de 2018, los directivos del área de innovación consideraron necesario un nuevo cambio meses más tarde, que coincidiera con la reorganización de los equipos de trabajo comentada en epígrafes anteriores, para evitar que profesionales que pertenecen al mismo grupo se sitúen diseminados en el espacio de la unidad.

17. Los flujos de trabajo en El Confidencial

En el presente epígrafe, se estudian los diferentes procesos que conducen al alumbramiento de contenidos y productos periodísticos en El Confidencial. Mientras que la redacción editorial presenta un flujo de trabajo orientado tanto a las noticias de última hora como a los reportajes de análisis más reposados, el laboratorio es el encargado de apuntar al medio y largo plazo. Para ello, utilizan metodologías ágiles: el trabajo de toda la unidad se coordina mediante el método Kanban, se idean y definen los productos utilizando herramientas y técnicas de *design thinking* y *lean startup*, y se materializan organizando los equipos internamente mediante las metodologías Scrum y Kanban, dependiendo de las necesidades y características de cada grupo. Esto les permite responder de manera rápida a los vaivenes del mercado, sin dejar de entregar productos y funcionalidades con un valor añadido superior a sus usuarios, y asumiendo menos riesgos. Además, se repasan las herramientas tecnológicas que se emplean para coordinar el trabajo en el medio, como son JIRA o el propio CMS, entre otras.

17.1. Tres velocidades de trabajo

Los flujos de trabajo de la redacción editorial distan notablemente de los de la unidad de innovación. Mientras que la labor de los primeros está ligada en mayor o menor medida a la actualidad, pues consiste en generar contenidos periodísticos, los segundos ponen el foco en el medio y largo plazo, definiendo y desarrollando nuevos productos e ideas de negocio. La materia prima y el resultado del trabajo de los redactores tiene, por definición, un carácter más efímero, frente a la visión estratégica que requiere el área innovadora. Por ello, tanto los responsables del medio como sus trabajadores tienen interiorizado que El Confidencial funciona mediante una triple velocidad para lo cual cuenta con equipos y profesionales especializados en cada una de ellas: la última hora, el día siguiente y el medio y largo plazo.

La mayor parte del trabajo de actualidad inmediata —aproximadamente un 70%, según Juan Cía— recae en la mesa de edición, donde se encuentra el equipo Breaking News. No obstante, el resto de los redactores también pueden desarrollar su labor en la primera velocidad, sobre todo por las mañanas. Especialmente, aquellos periodistas adscritos a verticales como Vanitatis y ACyV. A pesar de que el medio no rechaza la batalla por la cobertura en tiempo real, la mayoría de los periodistas dedican casi la totalidad de su jornada laboral a la segunda velocidad: elaborar contenidos vinculados con la actualidad pero con una vuelta original que genere una ventaja competitiva con respecto a los demás medios, y, por lo tanto, atraiga a más

lectores. Estas piezas dotadas de mayor profundidad se vuelcan simultáneamente en la web cada día a las 5 de la madrugada, por lo que el trabajo de la segunda velocidad suele desarrollarse por las tardes.

“(…) hay una máxima, que es lo que se llama el ADN Confidencial. Al final, consiste en intentar tener todos los días una historia con una vuelta cabrona, con algo que contar para que el lector al día siguiente encuentre cuatro o cinco temas que le interesan, porque si no, te conviertes en lo mismo que todo el mundo. Para eso, los periodistas necesitan trabajar mucho y en los flujos correctos. Si tenemos un tío hasta las siete de la tarde trabajando *real time* sin levantar la cabeza del escritorio, es muy complicado que al día siguiente tenga además una historia que alguien quiera leer” (Juan Cía).

El trabajo orientado al medio y largo plazo puede dividirse en dos ramas: la editorial y la de definición de productos. En cuanto a la editorial, incluye reportajes con un nivel de análisis incluso superior a los que se publican a diario como parte de la segunda velocidad, ya que se trata de grandes investigaciones periodísticas. Además, los contenidos se presentan mediante formatos más elaborados, que pueden incorporar nuevas narrativas con el fin de aumentar su atractivo ante la audiencia. Los artífices de estas piezas suelen ser los redactores del equipo de Reportajes, el equipo de EC Brands, el de periodismo de datos y otros profesionales de la redacción que estén en disposición de incorporarse a los proyectos. En esta velocidad se enmarcan las colaboraciones con otras iniciativas con el fin de aunar recursos para conducir grandes investigaciones a largo plazo.

Por ejemplo, El Confidencial lanzó en mayo de 2019 el proyecto Melilla Vice, un reportaje en formato *scroll* elaborado en colaboración con la fundación PorCausa.org. La investigación, de más de un año de duración, así como la redacción de los textos, recayeron principalmente en PorCausa.org, mientras que el formato es obra de los profesionales de EC Brands y el trabajo fue coordinado por miembros de ambas entidades. Asimismo, los trabajos con el ICIJ⁶³, el consorcio internacional de periodistas de investigación que reveló la información recogida en la filtración de los llamados papeles de Panamá, se engloban en el largo plazo. Según explica el director, Nacho Cardero, “sacamos un proyecto [con el ICIJ] cada año o cada año y medio, y en ellos trabajan los de investigación, los de Reportajes, los de la primera velocidad y hasta los de diseño”.

⁶³ International Consortium of Investigative Journalists.

El laboratorio de innovación se encarga de la rama de la tercera velocidad que corresponde a la definición y el desarrollo de nuevos productos, servicios e ideas de negocio. En esencia, se trata de una labor orientada al largo plazo, pues su objetivo es asegurar la sostenibilidad. Sin embargo, la incertidumbre actual, fruto de la exposición a los cambios sociales y tecnológicos constantes, exponenciales y heterogéneos, obliga a la unidad a percibir la estrategia con un enfoque adaptativo. Es decir, que el laboratorio intenta marcar un rumbo para el futuro de la organización mediante su actividad cotidiana y sus procesos de trabajo, sin seguir una hoja de ruta inmutable desde el inicio, sino evaluando constantemente hacia dónde deben orientar sus esfuerzos. De esta manera, la estrategia emerge como un patrón en una serie de decisiones y acciones coherentes, que apuntan en una misma dirección.

Por ello, tiene sentido que la unidad se organice internamente de acuerdo con los principios de las metodologías ágiles, que empezaron a implantarse en 2013, poco después del nacimiento del laboratorio. Aunque el manifiesto ágil (Beck et al., 2001) establece cuatro máximas y doce principios que deben regir el trabajo, Alejandro Laso, responsable de la introducción de estos nuevos sistemas, resume su esencia en dos grandes puntos: la gestión humana y, sobre todo, la adaptabilidad. En lo referente al primero, las metodologías ágiles sitúan a las personas por encima de los procesos. En ellas, el trabajo se organiza en torno a equipos con un objetivo común y un cierto grado de autonomía para cumplirlo, como se ha expuesto anteriormente. Este tipo de organización, junto con un liderazgo adecuado, fomenta la emergencia de una cultura colaborativa que garantice que la compañía está alineada y preparada para abordar los cambios. La relevancia de la cultura colaborativa será explorada en próximos epígrafes.

En cuanto a la adaptabilidad, las metodologías ágiles permiten lidiar con la incertidumbre del mercado gracias al desarrollo iterativo incremental de los productos. Según el directivo, esto consiste en “ir trabajando poco a poco con el cliente, ir viendo sus necesidades, obteniendo *feedback* en cada iteración y construyendo el producto que necesita”, aportando valor utilizable a los usuarios en cada momento del desarrollo. Para ejemplificar su discurso, utiliza la metáfora del transporte, empleada comúnmente en la industria del software. Parte de la premisa de que un determinado cliente solicita un sistema para moverse entre dos puntos, a ser posible, de manera rápida. La metáfora se representa en la Figura 32.

Siguiendo el modelo secuencial tradicional, o flujo de trabajo en cascada, la organización podría interpretar que el cliente desea un coche, y empezaría a construirlo. En la primera iteración, se crearía una rueda; en la segunda, otra rueda y un poco de la chapa; en la tercera,

el resto de la chapa; y el proceso continuaría hasta tener el coche completo. El cliente tendría que esperar hasta que el proceso hubiera concluido para recibir un producto utilizable y percibir valor. Además, cabe la posibilidad de que el cliente no necesitara un coche como tal, sino un medio de transporte más sencillo, barato y rápido de construir, con lo que el proceso habría supuesto un derroche innecesario de recursos.

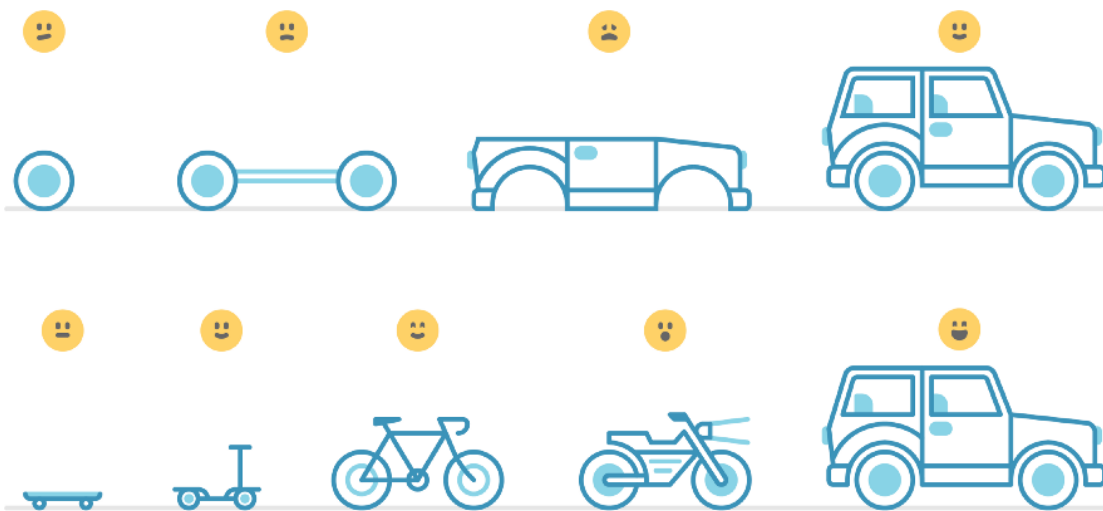


Figura 33. La metáfora del transporte para explicar las metodologías ágiles. Fuente: Wilkinson (2016).

Por el contrario, las metodologías ágiles permitirían a ese usuario desplazarse entre dos puntos desde una fase muy temprana del desarrollo, e ir incrementando la velocidad y la comodidad del servicio de acuerdo con sus necesidades. Así, en la primera iteración se le ofrecería un monopatín; en la segunda, un patinete; en la tercera, una bicicleta; en la cuarta, una motocicleta; y, por último, un coche completo. De esta manera, se satisfacen las necesidades del cliente en cada momento y se gana en agilidad, pues si llegado el momento, el usuario considera que está satisfecho con la bicicleta o ya no desea desplazarse, no se seguiría escalando el producto, con el consiguiente ahorro que eso conllevaría.

Por ello, según el jefe de producto Daniel Muñoz, lo más destacable de las metodologías ágiles es que permiten a los equipos basarse en certezas en lugar de guiarse por opiniones o intuiciones no fundamentadas, pues los productos se someten a un testeo constante; que, al trabajar en funcionalidades pequeñas, se ahorra tiempo que se puede invertir en pensar bien los productos;

que aseguran que no se omita o subestime ninguna fase de un proceso complejo; y que están en constante evolución para incorporar mejoras. Por ello, se considera que, desde un plano funcional, este tipo de desarrollo es más adecuado para operar en un entorno cambiante e incierto.

Tabla 22

Velocidades de trabajo en El Confidencial

Velocidad	Primera	Segunda	Tercera	
Tiempo	Real	Día siguiente	Medio y largo plazo	
Producto	Noticia	Reportaje, crónica, análisis	Grandes reportajes y nuevas narrativas	Nuevos productos, servicios y modelos de negocio
Objetivo	Inmediatez	Calidad y profundidad		Innovación y sostenibilidad
Profesionales	Mesa y otros periodistas	Mayoría de periodistas, equipo de periodismo de datos, etc.	Periodistas del equipo Reportajes, equipo EC Brands, equipo periodismo de datos y otros periodistas de la redacción	Laboratorio de innovación
Flujo	Individual	Individual y posible colaboración con otros equipos	Colaboración entre profesionales y equipos, y con otros medios	Metodologías ágiles

Elaboración propia.

Sin embargo, desde el punto de vista técnico, también puede presentar ciertos inconvenientes. Daniel Peribáñez, desarrollador del equipo de Aplicaciones, explica que las metodologías ágiles obligan a descartar partes del producto a lo largo del desarrollo. Utilizando la misma metáfora, argumenta que para crear el resultado final, el coche, apenas se pueden aprovechar piezas de los vehículos que se han fabricado en anteriores iteraciones. Por ello, las iteraciones no solo consisten en añadir nuevas capas de valor a los productos, sino que también requieren repensar los proyectos, desechar las partes que sobran

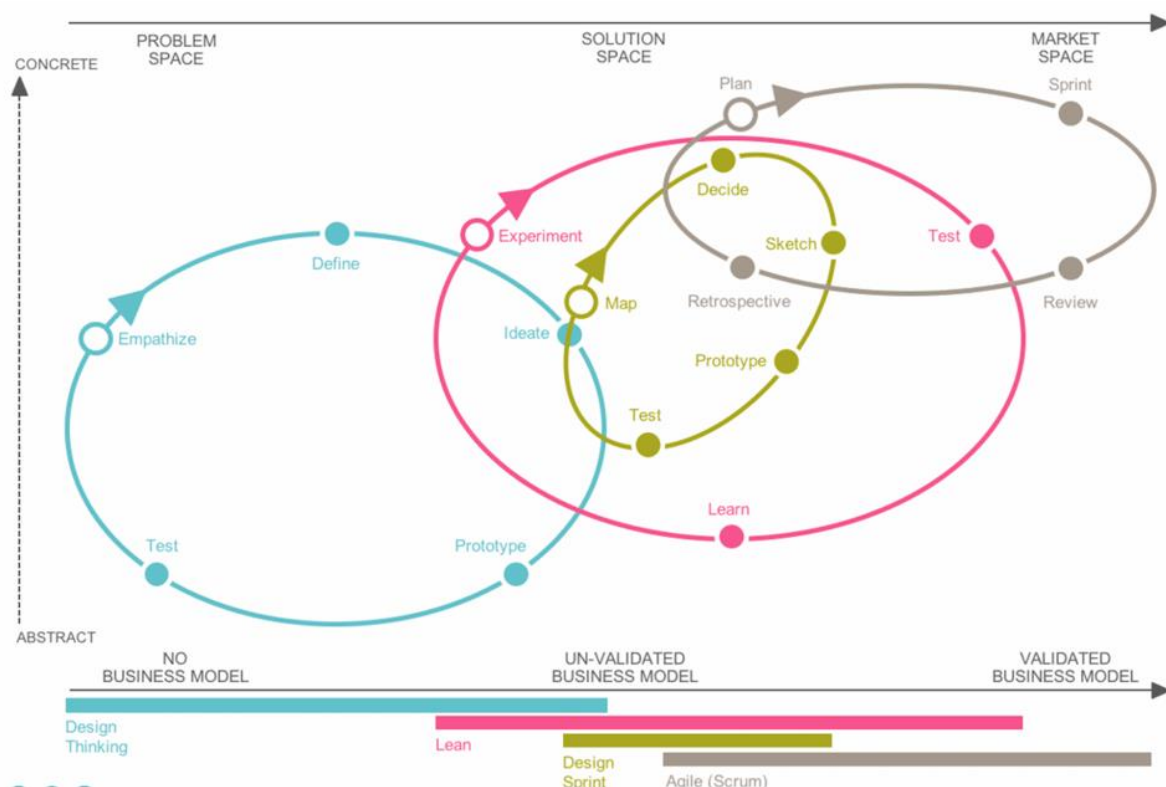


Figura 34. Modelo para la situación de las metodologías ágiles en el proceso productivo. Fuente: Claes (2017).

El Confidencial emplea diferentes métodos inspirados en la filosofía ágil. Más que una sucesión lineal de procesos que componen el flujo de trabajo, los métodos se conciben como una serie de herramientas de las que dispone la empresa para cada etapa de su ciclo productivo. Su uso depende, principalmente, de tres variables. En primer lugar, se considera en qué fase se encuentran los proyectos: en la identificación de los problemas de los usuarios, en la definición y creación de soluciones ante estas necesidades o en el encaje de los productos en el mercado. En segundo lugar, se tiene en cuenta el estado de definición de los proyectos, en un eje que

comprende desde la máxima abstracción hasta la concreción total. Por último, se valora la madurez del modelo de negocio, para lo que se establecen tres estados: su total inexistencia, su falta de validación o su eficacia probada. La Figura 33, que ha sido facilitada por Daniel Muñoz y cuya autoría pertenece a Claes (2017), representa el modelo según el cual se seleccionan estos métodos en el medio para cada etapa de desarrollo de los productos.

El método *design thinking* se sitúa en el plano de la abstracción y arranca en el espacio de los problemas para ir acercándose al de las soluciones conforme avanza el ciclo; es decir, en las fases de ideación y prototipado. El proceso empieza sin un modelo de negocio y debe concluir con su creación, aunque todavía permanezca sin validar. *Lean startup* se encuentra entre lo abstracto (aprendizaje) y lo concreto (experimentación y testeo), y su cometido es validar el modelo de negocio y encontrar un encaje para los productos en el mercado. Por su parte, *Design sprint* puede entenderse como una versión más sencilla del método anterior, pues comparte sus objetivos, aunque sus resultados no llegan a testearse en el mercado real hasta el final. Las metodologías ágiles para la organización del trabajo cotidiano, como Scrum o Kanban, se sitúan en el extremo de lo concreto y se basan en materializar la solución —el producto— de manera que encaje en el mercado y, con ello, se consiga validar su modelo de negocio. En los próximos epígrafes se estudia en qué momento, con qué fines y de qué manera se emplea en el laboratorio de innovación de El Confidencial cada uno de estos métodos.

7.2. Coordinación de los proyectos en el laboratorio: Kanban

Todos los proyectos en los que está inmerso el laboratorio de innovación de El Confidencial se visualizan en un gran tablero Kanban, que sirve a los equipos para coordinar su trabajo, identificar los bloqueos y dosificar sus esfuerzos mediante la priorización. El panel físico, situado en la “Sala Google”, está dividido en varias filas que corresponden a los diferentes proyectos en los que se está trabajando en cada momento. Por su parte, las columnas representan fases por las que avanzan las historias de usuario que componen esos proyectos, escritas en *post-it* que se mueven de izquierda a derecha, hasta convertirse en productos y servicios acabados o funcionalidades añadidas a las ya implementadas. Estas etapas van desde la concepción de la idea hasta la validación final del cumplimiento de los objetivos, pasando por varios triajes y procesos de investigación y desarrollo de los productos.

En primer lugar, el panel consta de un espacio en el que se reservan los proyectos que el medio puede desarrollar en el futuro, pero que todavía no se han afrontado por considerar que otros tienen prioridad o por falta de recursos. A este respecto, cabe señalar que en El Confidencial se aplica el concepto de límite WIP⁶⁴, propio del método Kanban, para controlar la carga de trabajo de cada equipo y evitar su saturación. Por lo general, el laboratorio puede abordar seis proyectos de manera simultánea, aunque también existen otros canales de actuación. Además de las filas correspondientes a cada proyecto, el panel recoge otros dos carriles: uno de deuda o soporte técnicos, dedicado a tareas de mantenimiento tecnológico relativamente ligeras; y otro de pequeñas ideas de producto, que no necesitan tanto refinamiento como los grandes proyectos e iniciativas y suelen pasar directamente a la fase de triaje de talla, que se explicará más adelante.

Para ser tenidos en cuenta, todos los grandes proyectos e ideas pasan un primer triaje en el que se comprueba que estén en disposición de incidir positivamente en los KPI de la compañía. Durante la estancia, estos indicadores eran los usuarios únicos, los usuarios registrados y los ingresos directos ingresos, pero en 2020 se añadieron también las conversiones de lectores en suscriptores. Esta fase de evaluación sirve para determinar cómo pueden beneficiar las ideas a la organización, establecer previsiones y objetivos con base en datos obtenidos con iniciativas similares y elaborar un orden de prioridades entre todas las propuestas. Por ello, el equipo de Data, y en concreto el de *business intelligence*, tiene un gran peso en esta etapa. Si finalmente se considera que las ideas pueden ayudar a maximizar los KPI, pasan a un *Backlog* de negocio, o cola de negocio, donde permanecen hasta que los equipos se liberan de las tareas que están completando en ese momento.

Una vez se producen vacantes en el límite WIP, los proyectos avanzan a una zona conocida como *Kick off*, expresión que se podría traducir como punto de arranque. En esta fase, lo más importante es que todos los miembros del equipo tengan claro en qué consisten los proyectos y qué se pretende conseguir mediante su implementación. De esta manera, podrán estar alineados para empezar a definir y concretar las propuestas. El jefe de producto Juan Cía lo ejemplifica con el caso de Alimento, el portal especializado lanzado a principios de 2018.

“En el *Kick off* se define claramente el qué y el para qué ¿Qué? Quiero hacer un nuevo vertical dedicado a la gastronomía y al cuidado de la mente. ¿Para qué? Comercial

⁶⁴ Trabajo en curso, por las siglas de la expresión anglosajona *Work in Progress*.

piensa que si hacemos un nuevo vertical en gastronomía, podemos sacar una cierta cantidad de ingresos anuales” (Juan Cía).

La siguiente fase es la de investigación e ideación, en la que el equipo Discovery —también denominado *Research*— determina cómo materializar las ideas en productos concretos. Se trata de un grupo de trabajo transversal cuya composición varía en función de las características del proyecto, aunque siempre cuenta con los jefes de producto implicados, así como con expertos en *business intelligence* y optimización. Mediante una serie de técnicas, que se estudian en próximos apartados, se intenta empatizar con los usuarios para identificar qué características y funcionalidades deben reunir los productos para cubrir sus necesidades o responder a sus demandas. Así, las grandes propuestas del *Kick off* se transforman en esta columna en múltiples historias de usuario, cada una representada por una nota adhesiva. Por ejemplo, según relata Juan Cía, un proyecto como Alimento puede desgranarse en más de 80 historias de usuario. En definitiva, se trata de segmentar los proyectos en tareas más manejables y fáciles de abordar por los equipos.

Más tarde, las historias de usuario deben afrontar un segundo proceso de evaluación, conocido como el triaje de talla, en el que suelen intervenir los jefes de producto, el área de *business intelligence* y el resto de los miembros del equipo de investigación e ideación. El objetivo es identificar qué ideas deben tener prioridad, al considerarse que pueden reportar un mayor ROI⁶⁵ a la compañía. Para obtener este indicador, se divide la previsión de ingresos que puede generar cada historia entre el esfuerzo que pueden requerir a los equipos de trabajo. Como los objetivos de los proyectos no siempre están expresados en términos económicos, sino que pueden orientarse a otros KPI de la compañía, se establece una tabla de equivalencias mediante la cual se otorgan puntos de rendimiento en función de lo beneficiosas que pueden resultar las ideas. En este aspecto, resulta clave trabajar con datos que aseguren la certeza de las equiparaciones, así como la factibilidad de las metas previstas.

“Ponemos una tabla en la que decimos: 200 euros de ingresos es lo mismo que servir 20.000 páginas, que es lo mismo que generan 500 usuarios, que es lo mismo que generan no sé cuántos usuarios registrados... Vamos poniendo los datos en una tabla y a todos esos les damos un punto. Entonces, tú llegas y dices que tienes una idea que va a hacer que mejore la recirculación y que esto supondría un millón de páginas. Pues si 20.000 páginas es un punto, un millón de páginas son 50 puntos” (Alejandro Laso).

⁶⁵ Retorno de la inversión, por las siglas de la expresión anglosajona *Return of Investment*.

La otra variable de la ecuación la compone la talla técnica de las historias de usuario. Esta medida se otorga según el esfuerzo estimado que las ideas pueden suponer a los equipos de trabajo, y se representa en una escala que va desde la XXXS hasta la XXXL. Cada talla recibe un valor numérico que sirve como denominador entre el cual se dividen los puntos de beneficio obtenidos en la tabla de equivalencias. Con ello, se obtiene como resultado el ROI, que se compara con el del resto de las iniciativas para decidir cuáles pasan a la fase de definición. Según Alejandro Laso, existe una zona verde por encima del 0,60 de ROI en la que las ideas se suelen adoptar; una zona gris entre el 0,40 y el 0,60, en la que el avance de los proyectos depende de su posición con respecto al resto; y una zona roja, por debajo del 0,40, donde se suelen descartar. Las historias que han sido rechazadas en el triaje de talla pueden ser repensadas para intentar aumentar sus beneficios potenciales o reducir su talla técnica, de manera que aumente su ROI y pueda ser considerada en el futuro.

La definición, que sigue al triaje de talla, consiste en el prototipado y diseño de los productos que han superado la criba. La información recogida en la etapa de investigación sirve a los equipos para materializar las historias de usuarios en un boceto, que servirá como guía durante el proceso de desarrollo. En este punto, la experiencia de usuario cobra una relevancia especial, pues se pretende concretar en un producto intuitivo las ideas útiles para el usuario halladas en la fase de ideación. Cuando la definición ha concluido, las historias pasan a una cola o *backlog* de desarrollo, donde esperan hasta que los equipos del laboratorio quedan liberados y pueden admitir nuevas tareas (segundo límite WIP). En ese momento, los *post-it* avanzan a la columna de desarrollo.

Los equipos abordan las tareas en desarrollo organizando su trabajo cotidiano también mediante las metodologías ágiles, como se mostrará en próximos epígrafes. Una vez se han completado y testeado, las historias de usuario pasan a la columna conocida como *Ready to deploy*⁶⁶, donde se mantienen hasta que llega el momento de hacer públicos los nuevos productos y funcionalidades. Aquellas ideas correspondientes a la versión del medio en escritorio se lanzan cada lunes de manera automática. Según Juan Cía, no tiene sentido tener muchas historias acabadas en *Ready to deploy* y no implementarlas, ya que podrían estar aportando valor a los usuarios. Sin embargo, existen casos en los que las historias acabadas sí deben permanecer en espera. Por ejemplo, cuando se trata de nuevas funcionalidades para las

⁶⁶ Puede traducirse como listo para su lanzamiento.

aplicaciones móviles, pues no es práctico publicar una actualización a la semana, o cuando las historias forman parte de proyectos más grandes.

“Hay veces que tenemos que hacer paquetes, porque [las historias de usuario] forman parte de un sistema que es más complejo y tenemos que esperar. Por ejemplo, solo podemos subir Alimento cuando todas las historias del mínimo producto viable estén acabadas. Entonces, yo tendré en la fila de Alimento muchas historias en *Ready to deploy*. (...) Cuando tenga todas las historias de Alimento en *Ready to deploy*, llega un momento en el que decimos: *deployamos* (sic) el lunes” (Juan Cía).

Por último, las historias acaban sometidas a un proceso de validación. El área de *business intelligence* evalúa si los objetivos planteados se han cumplido, mediante el empleo de datos reales sobre el desempeño de los productos en el mercado. Para ello, se tienen en cuenta las estimaciones formuladas en ambos procesos de criba de ideas: por un lado, se valida si se alcanzan los objetivos establecidos para los KPI generales del proyecto en el triaje de negocio; y, por otro lado, se identifica si las estimaciones del ROI formuladas en el triaje de talla eran correctas. La validación sirve para decidir el rumbo que deben seguir los proyectos en el futuro, atendiendo a los resultados de las historias por las que se han apostado.

Todos los lunes a las 11 de la mañana se celebra una reunión a la que concurren los jefes de producto y los profesionales implicados en los proyectos. En ella, se actualiza el gran tablero Kanban, pues los responsables de las áreas comparten la evolución de las historias de usuario que les atañen. De esta manera, los equipos realizan el trabajo de forma más coordinada y se identifican más fácilmente los bloqueos que pueden surgir en los procesos. Siguiendo la dinámica visual del método Kanban, se utilizan *post-it* de color rojo para identificar aquellas tareas que se están retrasando en su ejecución y que requieren un mayor impulso para completarse. Se pretende que aquellas historias de usuario marcadas con el indicativo rojo puedan avanzar antes de la siguiente semana, por lo que se les otorga prioridad. Los bloqueos, de acuerdo con Daniel Muñoz, no suelen originarse en el trabajo de los equipos, sino que suelen tener un carácter más administrativo: “Normalmente, las historias de usuario que se bloquean dependen de hablar con alguien o esperar un OK”.

Además de generar nuevos productos y servicios, el laboratorio de innovación de El Confidencial también debe esforzarse por cambiar la organización interna de la compañía, toda vez que es el encargado de orientar la visión de futuro del medio. Por ello, reflexiona constantemente sobre los métodos de trabajo empleados, lo que ha motivado, por ejemplo, a la adopción de las metodologías ágiles por parte de los equipos de la unidad, y busca la continua

mejora de los flujos de trabajo. En la práctica, el laboratorio articula el seguimiento de estas líneas estratégicas mediante otro tablero visual similar al Kanban, aunque sin elementos como el límite WIP, al que se conoce como muro de transformación. En sus filas se sitúan los grandes proyectos de futuro y propuestas de reforma de los métodos existentes, mientras que los estados o columnas corresponden únicamente a tres fases: por hacer, en progreso y completado.

Tabla 23

Fases del tablero Kanban general del laboratorio de El Confidencial

Fase	Características
Triaje de negocio	Se evalúa la idoneidad de las ideas para incidir en los KPI de la compañía y se marcan objetivos.
Backlog de negocio	Los proyectos esperan que queden equipos libres (WIP).
Kick off	Los proyectos están listos para arrancar. Se debe definir claramente el “qué” y el “para qué” de las ideas.
Investigación e ideación	Se determina cómo se van a abordar los proyectos y en qué historias de usuario se pueden dividir.
Triaje de talla técnica	Se calcula el ROI de las historias de usuario teniendo en cuenta los potenciales beneficios y la dificultad de las tareas. Se criban y priorizan qué historias pasan a desarrollo. A esta fase paran directamente las ideas más simples.
Definición	Se prototipan los productos y funcionalidades.
Desarrollo	Los equipos de trabajo materializan las historias de usuario en un producto acabado.
Ready to deploy	Los proyectos esperan para ser lanzados, ya sea el siguiente lunes o cuando el resto de las historias de usuario del paquete al cual pertenecen hayan sido desarrolladas.
Validación	Las historias de usuario ya completadas y lanzadas pasan a una zona en la que se evalúa, con datos reales de interacción con el usuario, su desempeño, su ROI y su incidencia final sobre los KPI.

Elaboración propia

El avance de las historias se actualiza en unas reuniones semanales denominadas *Product Owner Unification (POU)*, a las que acuden los jefes de producto de cada uno de los equipos más Alejandro Laso, en calidad de responsable de estrategia de Titania Compañía Editorial. Según Daniel Muñoz, una de las partes presentes en la POU, el progreso de las tareas varía mucho entre unas semanas y otras, al ser funciones que los jefes de producto deben compaginar con su labor diaria. Además, aunque la mayoría de las historias están relacionadas con la coordinación interna del laboratorio y pueden aplicarse sin que suponga un volumen de trabajo excesivo, hay algunos proyectos que atañen también a otras áreas de la empresa, por lo que es más complicado hacerlas avanzar. Del mismo modo que en las reuniones generales del laboratorio frente al gran tablero Kanban, se utilizan etiquetas rojas para marcar los bloqueos.

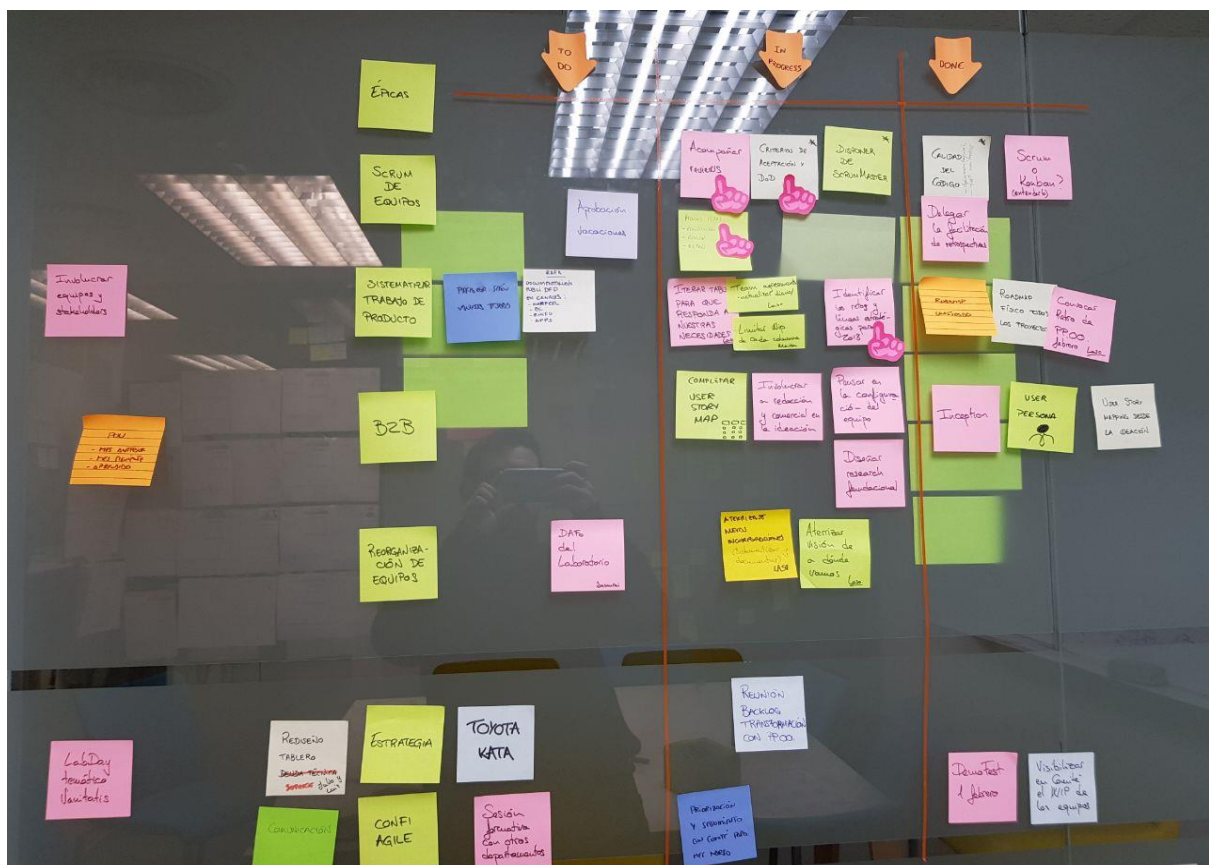


Figura 35. Muro de transformación del laboratorio de El Confidencial. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 34 se muestra el estado del muro de transformación en la semana del 12 de marzo de 2018. En la imagen se aprecia que los ejes sobre los que trabajaba el grupo de responsables del medio en ese momento eran la mejora del Scrum de equipos, en el que se incluían tareas

como la búsqueda de un *Scrum master* y la reorganización del *Definition of done*; la sistematización del trabajo de producto, con medidas como la limitación del WIP en cada estado; el proyecto *business to business*, de suma importancia para la búsqueda de nuevas vías de negocio; la reorganización de los equipos del laboratorio, que preveía la realización de una matriz DAFO sobre los equipos, el aterrizaje de las nuevas incorporaciones y la reflexión sobre el cometido de los grupos de trabajo; diversas tareas generales sobre la estrategia de la compañía; y Confi Agile, una iniciativa por la que se pretende exportar las metodologías ágiles a otras áreas de la redacción.

17.3. Ideación y definición de productos: *design thinking*, *design sprint* y *lean*

Como se ha comprobado, el flujo de trabajo general del laboratorio recoge, además de varios procesos evaluativos y tiempos de espera, dos grandes etapas: por un lado, la concepción de los productos, que incluye las fases de investigación e ideación y definición; y, por otro lado, su desarrollo. Para abordar la primera de ellas, el equipo *Discovery* —o *Research*— implicado en el proyecto recurre a una serie de técnicas y herramientas que entroncan con los métodos *design thinking* y *lean startup*, como los *target persona*, las entrevistas con potenciales usuarios, el *benchmarking*, el *user story mapping* y el *value proposition canvas*. Alejandro Laso considera especialmente útiles estos recursos cuando existe mucha indeterminación en el mercado, ya que la investigación a través de este tipo de métodos contribuye a minimizar los riesgos.

El *design thinking* arranca cuando un nuevo proyecto entra en la fase de investigación e ideación en forma de idea general, y su objetivo es pensar y definir el producto de manera que responda en la mayor medida posible a las necesidades de los usuarios. Para ello, se parte de una serie de hipótesis que se pretende validar. La primera fase del método, que algunos autores denominan *Understand* (comprender), consiste en empatizar con los usuarios y detectar sus principales problemas. Para ello, los equipos de investigación identifican a su público potencial mediante *target persona*. Se trata de unas fichas en las que se recogen los datos personales de una serie de usuarios imaginarios que podrían estar interesados en consumir el producto, así como sus gustos, necesidades y costumbres.

En concreto, estos arquetipos describen los siguientes aspectos personales: nombre, apodo, edad, profesión, empresa, ingresos, estado civil, hijos, lugar de residencia, descripción de la

persona y su personalidad, objetivos y otros datos útiles. En cuanto a sus gustos y costumbres, se identifica qué elementos de la experiencia de usuario valora más el consumidor (seguridad, facilidad, aporte de valor, velocidad o privacidad), cómo se distribuye su uso de dispositivos a lo largo del día, qué aplicaciones o herramientas emplea en su trabajo, qué marcas sigue y con qué frecuencia consume y participa en El Confidencial en cuanto a frecuencia de consumo y participación. Por último, se establecen una serie de necesidades y frustraciones de los usuarios con respecto al consumo de información. La Figura 35 muestra uno de los *target persona* elaborados para la ideación de un nuevo producto *business to business*, que pendía de las pared de una de las salas de reuniones del laboratorio en marzo de 2018.

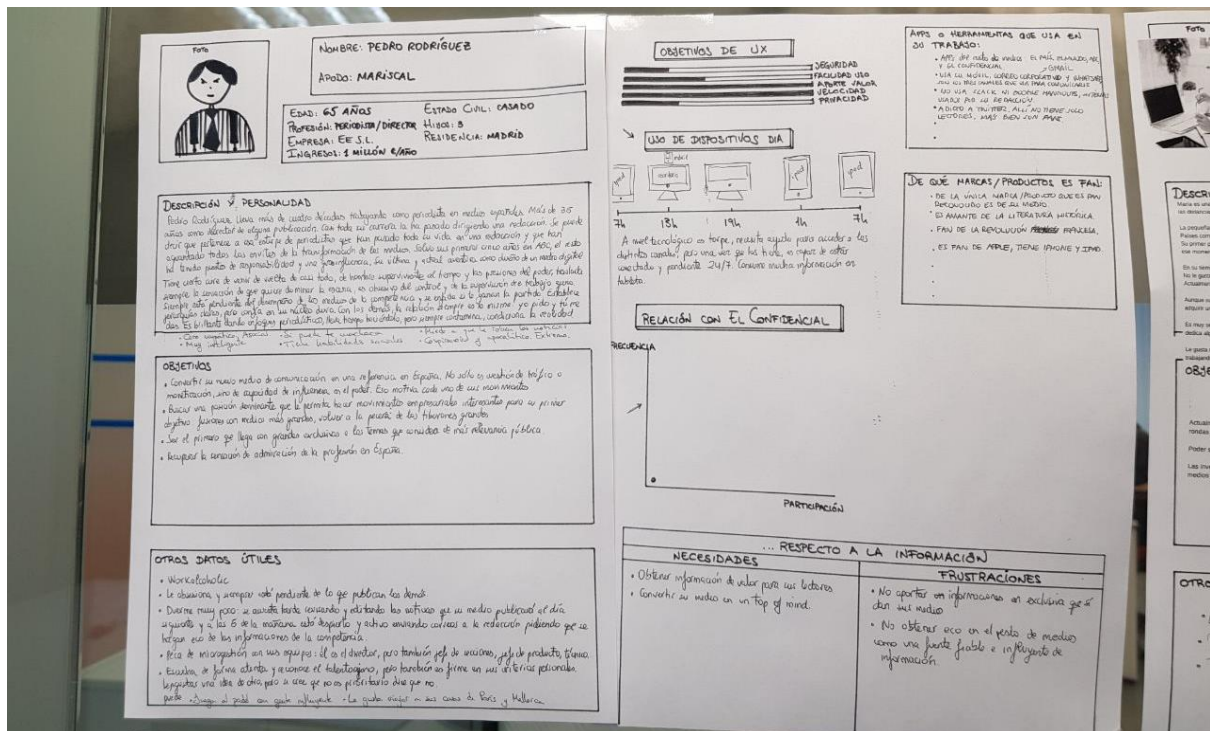


Figura 36. Target persona para un nuevo producto B2B en El Confidencial. Fuente: Elaboración propia.

Durante la elaboración de los *target persona*, se mantienen reuniones con usuarios reales que encajan con el perfil determinado y, por lo tanto, son consumidores potenciales de los productos. Estas entrevistas sirven para elaborar de forma más precisa las fichas, asegurándose que los datos no nacen únicamente de las intuiciones de los profesionales del medio, sino que se fundamenta en el mercado. Según Daniel Muñoz, “las personas siempre son inventadas, porque la idea es que representen a muchos usuarios. Se hacen entrevistas y de esas entrevistas

se sacan esas personas, pero son datos mezclados (...) La edad puede ser una media, las preferencias de lectura aproximadas...” Sin embargo, existen excepciones. Para el caso del producto *business to business* también se colgaron en las paredes algunas fichas que resumían la información obtenida en entrevistas concretas, sin seguir la estructura del resto de los *target persona*, por considerarse que las aportaciones de esos perfiles poseían un valor superior.

Cuando se han superado las etapas de empatía con el usuario y definición del problema, se comienza a idear cómo concretar el producto. En este punto, se realiza un trabajo exhaustivo de *benchmarking*, que consiste en rastrear el mercado para detectar cómo han resuelto otras compañías necesidades similares o para hallar otros problemas que el medio todavía no se había planteado. El equipo de investigación acude a otros medios, tanto nacionales como internacionales, y toma imágenes, que posteriormente son analizadas por los profesionales indicados. Por ejemplo, Alejandro Laso explica que, en un *benchmarking* realizado para mejorar la experiencia de usuario de Cotizalia se capturó la portada y algunos artículos interiores, artículos de opinión y piezas multimedia de decenas de medios, sobre las que luego tomaron nota los responsables de usabilidad, diseño y otros miembros del equipo de investigación para inspirar su trabajo.

“Si nos dicen que deberíamos tener un sistema que permita moverse, podemos pensar cómo lo hacemos, o podemos ir a un sitio donde se haya inventado la rueda. Si ya está inventado, ¿para qué voy a hacer algo nuevo? Podemos innovar sobre eso, pero si alguien ya se ha devanado los sesos, por lo menos identificarlo” (Alejandro Laso).

Las ideas obtenidas en el rastreo del mercado se incorporan a otras generadas por los propios profesionales del medio mediante tormentas de ideas en las que pueden participar trabajadores de todas las áreas implicadas. Se trata de un proceso de divergencia en el que afloran las propuestas para, más tarde, fruto de la reflexión conjunta sobre su viabilidad y utilidad para satisfacer a los usuarios, converger en una serie limitada de ideas. Estas historias de usuario son las que se anotan finalmente en el apartado de investigación e ideación del tablero Kanban general para ser sometidas al triaje de talla técnica.

El *value proposition canvas* se utiliza en este tipo de reuniones para pensar sobre las necesidades del usuario y proponer soluciones. La herramienta, creada por Alexander Osterwalder, es una simplificación del *business model canvas* y el *lean canvas* (Osterwalder y Pigneur, 2009). Sigue su misma filosofía pero se centra en dos de los nueve espacios que presentan los anteriores: el segmento de usuarios y la propuesta de valor. El primero recoge las

frustraciones, las potenciales alegrías y las tareas que llevan a cabo los usuarios, y debe rellenarse en primer lugar para garantizar que es la propuesta de valor la que se adapta a las demandas del mercado, y no al revés. El segundo aventura qué elementos de los nuevos productos o servicios van a satisfacer las frustraciones, alegrías y trabajos del cliente.



Figura 37. User story map para el producto B2B. Fuente: Elaboración propia.

Por último, las ideas que superan el triaje de talla técnica son jerarquizadas en un *user story map*, una herramienta de desarrollo ágil que organiza los proyectos en diferentes capas de valor. El recurso permite ordenar las historias de usuario y reflejar visualmente qué funcionalidades tienen prioridad y cuáles pueden resolverse en futuras iteraciones. La Figura 36 muestra el *user story map* creado por el laboratorio de innovación para el producto *business to business* EC Previun. En este caso, se observa que las tarjetas azules del nivel superior y las notas situadas por encima de ellas con fórmulas como “exclusividad” o “seguridad” constituyen el apartado de los objetivos del proyecto, y se formulan pensando en el usuario. Las notas rosas son actividades que el medio debe realizar para cumplir con esas metas, conocidas como “épicas”, que se ordenan de manera secuencial de izquierda a derecha. Las amarillas son una

deconstrucción de las anteriores en tareas más pequeñas, organizadas de arriba abajo según su prioridad, que serán las ideas que avancen en el proceso de desarrollo.

La siguiente fase del *design thinking* consiste en el prototipado de los productos, que coincide con la columna de definición del panel Kanban. De él se suelen encargar los diseñadores y especialistas en experiencia de usuario, y su cometido es plasmar las ideas y generar debate en torno a ellas antes de materializarlas en el diseño final. Lo más habitual es que los prototipos se dibujen sobre papel y se cuelguen en las paredes de las salas de reuniones de manera que queden a la vista de todos los profesionales involucrados. Aunque también se pueden emplear herramientas tecnológicas como Sketch, este tipo de recursos se suelen reservar para el diseño de los productos en la fase de desarrollo, ya que mantener el prototipado en el entorno digital limita el debate entre los expertos. En la Figura 37 se observan los prototipos realizados para definir el funcionamiento de diferentes tipos de notificaciones en el entorno móvil.

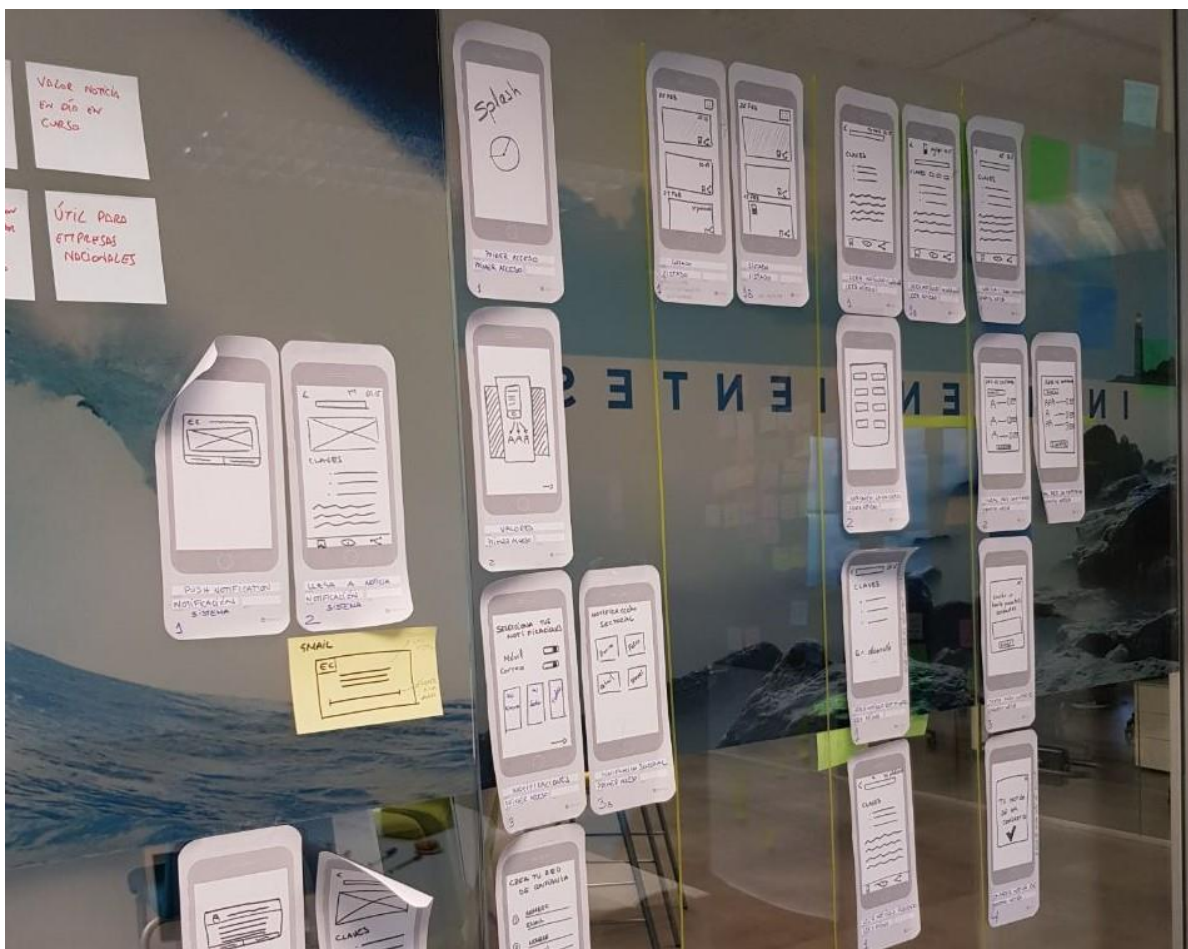


Figura 38. Prototipado de notificaciones en el entorno móvil. Fuente: Elaboración propia.

El método *design thinking* entronca con *lean startup* en la etapa de la materialización, que sucede al prototipado e incluye la implementación y el testeo de los productos. Una vez puestas en marcha, las nuevas funcionalidades y proyectos se mantienen en constante validación para comprobar que sigan cumpliendo sus objetivos originales, como se ha expuesto en el apartado anterior. Además, los equipos de investigación pueden acudir de nuevo a usuarios reales, que representen a los diferentes públicos objetivos para testear con ellos los productos. Alejandro Laso explica estos encuentros empleando el ya mencionado ejemplo de Cotizalia. En este caso, concretaron una cita con un usuario de El Confidencial en Madrid y le pidieron que buscara diferentes informaciones en el portal mientras se le grababa en vídeo. De esta manera, testearon que la experiencia de usuario fuera satisfactoria y detectaron errores pendientes de corregir en próximas iteraciones del producto.

Además del *design thinking* y los principios del desarrollo *lean*, El Confidencial ha utilizado puntualmente el sistema *design sprint* ideado por Jake Knapp para Google Ventures. Es un proceso creativo que dura una semana y permite validar los productos sin llegar a construirlos. Consta de cinco fases, a cada una de las cuales se le dedica un día de trabajo: entender a los usuarios, el contexto y la competencia; divergir para generar ideas; decidir entre ellas; prototipar un producto básico enfocado en la usabilidad en lugar de al diseño visual; y validar con usuarios reales para aprender qué funciona y qué se debe cambiar. Por ello, puede afirmarse que su principal diferencia con *design thinking* es la inexistencia de la fase de implementación y su corta duración. En el medio se ha empleado en dos ocasiones: en el rediseño del vertical Vanitatis en 2017 y en la ideación de un modelo de suscripciones en 2019. Según Daniel Muñoz, la utilidad de *design sprint* reside en que permite probar ideas relativamente grandes sin tener que acometer desarrollos complicados.

17.4. Desarrollo de productos: Scrum y Scrumban

En la etapa de desarrollo de los productos, los equipos del laboratorio organizan sus flujos de trabajo mediante las metodologías ágiles Scrum y Scrumban, una forma organizativa que incorpora algunos principios de Scrum a la configuración Kanban. La elección del método utilizado en cada equipo depende de las características personales y la experiencia previa de sus miembros, el tipo de proyectos que suelen desarrollar y las ventajas e inconvenientes que presentan estos sistemas organizativos. Mientras que Scrum suele funcionar mejor con los equipos de desarrollo, pues es más prescriptivo y cuenta con procesos y plazos más rígidos,

Scrumban y Kanban son más populares entre los grupos con un mayor número de profesionales orientados al producto, ya que preponderan el flujo constante de tareas y la incorporación continua de funcionalidades. Por ello, Lector, que se compone en su mayoría de desarrolladores y cuyo objetivo es mejorar la interfaz del medio, utiliza el sistema Scrum. Por el contrario, el equipo de Desarrollo de negocio, en el que la mitad de sus profesionales están enfocados en el producto y su cometido es idear nuevas formas de monetización, emplea Scrumban.

También influye en la decisión el nivel de madurez de los equipos. Como Kanban y su derivado Scrumban son metodologías más sencillas que Scrum, son aconsejables para grupos de reciente creación que todavía carecen de automatismos y relaciones interpersonales fluidas, como es el caso del equipo de Desarrollo de negocio, que nació a principios de 2019. También resultan útiles para equipos cuyos miembros no tengan experiencia en el desarrollo ágil de productos. Bajo estas circunstancias se encontraban a fecha de la redacción de la presente tesis doctoral los equipos de redes sociales y el área comercial, que a mediados de 2019 comenzaron a experimentar con metodologías ágiles para la organización de su trabajo con la introducción de Kanban.

“Es cuestión de elegir el que mejor funcione para cada equipo. El tipo de proyecto y la fase del proyecto también es determinante, y el estilo de cada uno. Yo [como jefe de producto del equipo de Desarrollo de negocio] trabajo mejor con Kanban porque me gusta la flexibilidad, Juan [como jefe de producto del equipo Lector] es más cuadrulado. Cada uno tiene sus ventajas. Lo importante es la filosofía” (Daniel Muñoz).

Scrum, Kanban y Scrumban comparten sus principios. De hecho, la naturaleza visual de Kanban y Scrumban favorece la transparencia, la inspección y la adaptación constante, valores fundamentales de Scrum (Green, 2016; Maximini, 2015). Además, todas ellas se basan en equipos de trabajo multidisciplinares de tamaño reducido. No obstante, también presentan algunas diferencias, que se suavizan en el caso de Scrumban por combinar elementos de las otras dos metodologías. En primer lugar, se observan divergencias en relación con sus artefactos. Mientras que Kanban y Scrumban emplean el límite WIP para ajustar el volumen de trabajo en curso, pues se trata de un flujo constante en el que el fin de unas tareas habilita el principio de otras, Scrum lo hace por medio de los puntos de estimación de esfuerzo que se incluyen en cada *sprint*. La inexistencia de *sprints* en Kanban y Scrumban también provoca que no incluyan otros artefactos como el *sprint backlog* o el *incremental*.

En segundo lugar, destaca la existencia de roles en Scrum y Scrumban, que no son necesarios en Kanban. Por ello, en el laboratorio de El Confidencial, todos los equipos tienen asignado un jefe de producto que se encarga de canalizar las demandas de los clientes en torno a una visión de producto, priorizar los temas y representar al grupo en las reuniones generales de la unidad de innovación. Además, El Confidencial disponía entre 2018 y 2019 de un profesional que asumía las labores de *Scrum master*, figura incluida en el marco de Scrum, y *Kanban coach*, aconsejable para Kanban y Scrumban. Su cometido consistía en facilitar una comunicación fluida entre los miembros del equipo, ayudar a los jefes de producto a encauzar el trabajo, garantizar que se respetaran los principios de la filosofía ágil y promover estos valores dentro de la compañía. El puesto lo ocupaba Gonzalo de Diego, periodista del medio que se especializó en el ámbito durante su paso por la compañía. Desde su marcha hasta la redacción de este trabajo, el cargo continuaba desierto, aunque se intentaba suplir la baja. La *agile coach* Maica Trinidad, antropóloga y colaboradora externa, desempeña funciones similares, pero su objetivo principal es promover la cultura ágil a nivel corporativo.

Por último, las reuniones de los equipos de trabajo son más frecuentes en Scrum que en Scrumban, aunque este método prescriba más encuentros que la versión más pura de Kanban. Los grupos que trabajan con Scrum celebran cada lunes por la mañana una reunión conocida como *sprint planning* o planificación de *sprint*. En ella, el jefe de producto y los miembros del equipo de desarrollo deciden qué tareas de las que tienen pendientes se comprometen a finalizar durante el siguiente *sprint*. Es decir, cuáles de ellas pasan del *product backlog*, o cola de producto, al *sprint backlog*, o cola de *sprint*. En el caso de El Confidencial, los *sprints* duran una semana, lo que significa que la planificación de las tareas aporta un gran control al proceso, permite responder con mayor agilidad a posibles cambios y obliga a entregar funcionalidades a los usuarios al menos una vez a la semana. Esta reunión no se produce en los equipos que organizan sus flujos de trabajo mediante Scrumban, pues dicha metodología no organiza su trabajo en *sprints*, sino que las tareas se asimilan en un flujo constante en el orden de prioridad que establezca el jefe de producto.

A lo largo de la semana, aunque en diferentes días y horarios, todos los equipos mantienen una reunión de refinamiento técnico. Su propósito es identificar qué requerimientos técnicos suponen las historias de usuario que entran en la fase de desarrollo, pensar cómo se van a materializar en productos y servicios concretos, dividirlos en diferentes tareas o funcionalidades y simplificarlos técnicamente tanto como sea posible antes de añadirlos al

product backlog. Además, a cada una de las tareas se les otorga una puntuación en previsión del esfuerzo que va a suponer a los equipos de desarrollo, que sigue la sucesión de Fibonacci, y en la reunión de *sprint planning* sirve para evaluar el volumen de trabajo que se incorpora al siguiente *sprint*. Según la metodología Kanban, los equipos no necesitan establecer este tipo de baremos, pues la teoría que respalda el método indica que todas las tarjetas deben representar un volumen de trabajo similar. Sin embargo, una de las particularidades del método Scrumban, que se emplea en algunos grupos de El Confidencial, es que sí se utiliza el sistema de puntuación para controlar el límite WIP.

“Intentamos no meter historias en el desarrollo que superen los cinco puntos, porque siempre que metemos historias que tienen un volumen elevado, corremos el riesgo de que se atasque. Si se mete una historia de 13 puntos en un *sprint*, es posible que haya un tío toda la semana trabajando en ella. Si hay algo que hemos refinado mal, o que se atasca, o hay una dependencia que no hemos medido bien, son 13 puntos que no vamos a acabar. Entonces, hay que partir las historias lo más posible para que no se atasquen y podamos cerrarlas” (Juan Cía).

Durante la estancia de investigación en el nativo digital, se observó que la actuación de la *agile coach*—el medio todavía no contaba con un *Scrum master* en marzo de 2018—en las reuniones de refinamiento técnico en la metodología Scrum tenía tres cometidos fundamentales. En primer lugar, trataba de reforzar la idea de que las puntuaciones de carga de trabajo no representan un número de horas de dedicación, sino un indicador de esfuerzo previsto. No obstante, este volumen asignado sí puede compararse más tarde con el tiempo real empleado para completar las historias. De esta manera, se puede determinar si se ha subestimado el esfuerzo requerido por una tarea, y tenerlo en cuenta en futuros refinamientos, o si el equipo de desarrollo ha sido menos eficaz de lo que se preveía.

En segundo lugar, la *agile coach* recordaba a los equipos que todas las nuevas funcionalidades que se apliquen a los productos deben aportar algún tipo de valor a los usuarios. Aunque, según explica Juan Cía, a veces es inevitable incluir historias de carácter técnico, al menos se deben formular sus enunciados y definir sus requisitos pensando en los clientes, puesto que estos ocupan el centro del proceso en la filosofía ágil. Por último, la profesional se aseguraba de que la visión de los equipos estuviera unificada y orientada hacia unos objetivos comunes, de manera que todos sus miembros entendieran las tareas de forma unívoca. Para ello, recomendaba que, además de mantener un debate fluido en el refinamiento, cada grupo de

trabajo decidiera un título para cada *sprint* durante su reunión de planificación, que recoja la esencia y las principales claves de las tareas que se van a abordar a lo largo de la semana.

Todos los equipos del laboratorio tienen una reunión de grupo cada mañana, la *Daily*, independientemente de la metodología de trabajo que empleen. El encuentro, que no debe superar los 15 minutos, sirve a los profesionales para mantener un conocimiento actualizado del estado de las tareas a lo largo de la semana. Cada trabajador se encarga de relatar en qué trabajó durante el día anterior, qué tareas pretende abordar en la jornada que comienza y qué incidencias podrían bloquear el cumplimiento de sus objetivos. Juan Cía cita como ejemplo una hipotética tarea técnica relacionada con el etiquetado de publicaciones en el entorno móvil. Si el profesional que tiene que desempeñar la labor no entendiera uno de los requisitos establecidos por el cliente, que en este caso sería el área comercial, la *Daily* serviría para que el jefe de producto fuera consciente de esta dificultad y acudiera a comercial para resolver la duda y disolver el bloqueo.

Al final de cada *sprint*, los viernes, los equipos llevan a cabo dos reuniones con diferentes cometidos: la *sprint review* y la retrospectiva. En la primera de ellas se dan cita los profesionales del grupo y los clientes o *stakeholders*, y su objetivo es revisar que las nuevas funcionalidades cumplan con los requisitos de aceptación establecidos. Para ello, es necesario que satisfagan todas las necesidades expuestas por el cliente de una manera óptima y, además, que cumplan con los criterios del llamado *Definition of done*. Estas condiciones incluyen, de manera general, que todas las historias queden debidamente documentadas y testeadas, mediante tests unitarios y funcionales, para reducir los fallos de funcionamiento. Además, cada equipo establece sus propios requisitos dentro del *Definition of done* de su grupo. Por ejemplo, en el caso del equipo de aplicaciones, todas las historias deben quedar testeadas tanto para móvil como para tableta.

Si la funcionalidad cumple con todos los requisitos del cliente y los incluidos en el *Definition of done* general y del grupo, se da por finalizada y puede avanzar en el gran tablero Kanban de proyectos hacia el área de *Ready to deploy*. En el caso de que cualquiera de los criterios no se cumpla, la historia permanece en el *sprint backlog* para que el equipo de desarrollo intente paliar las deficiencias durante la semana siguiente. Por último, si los criterios de aceptación se cumplen pero el cliente percibe que se podrían añadir nuevas funcionalidades al producto generado, la tarea se considera finalizada y se crea una nueva historia que deberá superar de nuevo el refinamiento e incorporarse al *product backlog*.

Por último, la retrospectiva funciona como una especie de autoevaluación sobre la capacidad y el desempeño del grupo durante la semana. Estas reuniones responden al último principio del manifiesto ágil, que recomienda reflexionar “a intervalos regulares” sobre “cómo ser más efectivo” para ajustar las dinámicas y el comportamiento de los profesionales (Beck et al., 2001). En la práctica, estos encuentros se utilizan en El Confidencial para ajustar el límite WIP y la puntuación de volumen de trabajo que pueden soportar los equipos Scrumban y Scrum, respectivamente; solucionar las tensiones personales que se puedan derivar de la aplicación de las metodologías ágiles e identificar en qué aspectos se puede mejorar el flujo de trabajo para optimizar los futuros *sprints*. Según explica Daniel Muñoz, “en las retrospectivas no suele haber grandes cambios. Suelen ser detalles como que falte un estado [en el tablero Kanban], que se debe cambiar la hora del refinamiento... No mucho más”.

No obstante, las metodologías empleadas por los grupos y profesionales sí pueden variar profundamente en el medio y largo plazo, sobre todo como fruto de las reestructuraciones de los equipos de trabajo. Por ejemplo, los profesionales del equipo de Aplicaciones se organizaban hasta 2018 mediante el método Scrum, sistema que tuvieron que sustituir por Scrumban a raíz de su incorporación al equipo de Desarrollo de negocio. Además, debido a la influencia del estado de desarrollo de los proyectos y la madurez de los grupos sobre la elección de las metodologías, cabe pensar que algunos grupos que en la actualidad emplean Scrumban podrían emigrar a Scrum en el futuro. Por lo tanto, se observa que existe un cierto grado de flexibilidad en la utilización de los métodos ágiles.

Cabe aclarar que la flexibilidad no supone que se puedan introducir modificaciones a las metodologías para adaptarlas a las configuraciones preexistentes. Estos sistemas persiguen nuevas formas de trabajo, por lo que deben aplicarse con la mayor rigurosidad posible y solamente quedan a la elección de la empresa algunos aspectos que, por definición, dependen de las características particulares de los equipos. Por ejemplo, la carga de trabajo, que está vinculada al tamaño de los grupos. A este respecto, Alejandro Laso reconoce que, cuando se empezaron a instaurar este tipo de procesos en la unidad de la que es responsable, se incurrió en este error: “En vez de Scrum, hicimos Scrumfi, una mezcla entre Scrum y El Confidencial. (...) La metodología no puedes maquearla, porque si no, lo que estás haciendo es trabajar como antes pero con *post-it*”.

17.5. Herramientas para la gestión de los flujos de trabajo en El Confidencial

El CMS, o sistema de gestión de los contenidos, es la herramienta más importante para el desarrollo de la primera velocidad de trabajo en El Confidencial. Al tratarse de una labor más individual, no depende tanto de la comunicación fluida con otros actores como del manejo intuitivo de la aplicación web. El CMS de El Confidencial es una tecnología propia generada y mantenida por el equipo Titania del laboratorio de innovación. Este grupo vela tanto por su sencillez como por solucionar los posibles problemas que puedan surgir a los redactores en su experiencia con la aplicación. Sin duda, la facilidad de uso y las múltiples posibilidades de edición de los contenidos son los principales valores del CMS.

“Cualquier mejora que se haga en el CMS es ahorro de tiempo y esfuerzo para los redactores, por lo cual el CMS es nuestro y está en permanente evolución. Sí que funciona bien, y yo creo que es donde mejor conexión hay [entre el laboratorio y el resto de las áreas de la redacción]” (Álvaro Rigal)

El *software* identifica la información de acceso de los periodistas y les atribuye los permisos pertinentes para que desarrollen su trabajo, como editar artículos, piezas de opinión o modificar la portada del medio, entre otras funcionalidades. Además, para facilitar la disponibilidad de imágenes de archivo que puedan ilustrar las noticias, el CMS cuenta con un repositorio en el que se vuelcan las fotografías de actualidad de todas las agencias de noticias con las que el medio tiene relación comercial. La tecnología ofrece también a sus usuarios la posibilidad de mantener conversaciones privadas con otros periodistas que en ese momento se encuentren navegando en la misma página. De esta manera, se pueden hacer comentarios sobre los contenidos al tiempo que se editan.

La herramienta más utilizada para la comunicación interna en la redacción es Hangouts⁶⁷ de Google, una aplicación básica que sirve para mandar mensajes y mantener llamadas telefónicas y videollamadas, para lo cual solo se requiere disponer de un correo electrónico Gmail. Sin embargo, desde la unidad de innovación del medio se pretende extender el uso de Mattermost, un *software* de código abierto similar a la popular aplicación Slack. Mattermost ofrece funcionalidades más avanzadas que Hangouts, ya que permite la integración del servicio de chat con otras tecnologías a través de la API. La seguridad y la privacidad son otras ventajas del *software* con respecto a Slack, pues no solo ofrece la posibilidad de usarlo en la nube, sino que también puede ser instalado en la infraestructura propia de las organizaciones. Por todo

⁶⁷ Durante la realización del estudio, la herramienta pasó a llamarse Google Meet.

ello, es la preferida de la parcela estratégica del medio, pese a que la redacción todavía se decanta por opciones más sencillas e incompletas.

Para organizar los flujos de trabajo, todos los equipos del laboratorio emplean la tecnología Jira. Esta aplicación permite plasmar el estado de las historias de usuario en tiempo real tanto en paneles Kanban como en *sprints* de Scrum. La Figura 38 es una captura de pantalla de un tablero Kanban en Jira, que muestra el estado de las historias de usuario del equipo Lector desde que superan el triaje de talla hasta que se incorporan al *sprint backlog*. Cabe recordar que Lector organiza su trabajo cotidiano de desarrollo de funcionalidades en Scrum, por lo que las tareas que entran al *sprint backlog* en ese tablero Kanban serán añadidas cada semana a un tablero independiente que representa únicamente ese *sprint*, de manera que sean concluidas antes del viernes.

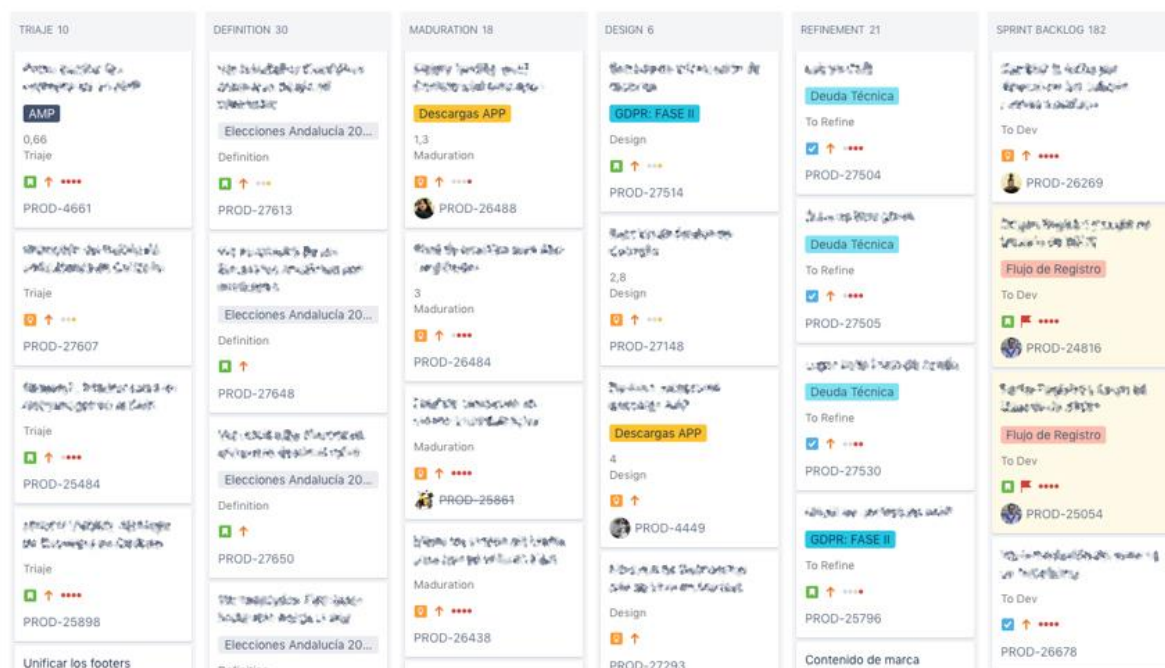


Figura 39. Tablero Kanban en Jira para la organización del sprint backlog de Lector. Fuente: Juan Cía.

En las historias de usuario, llamadas asuntos en la terminología de Jira, los profesionales de El Confidencial incorporan diferentes líneas de información para que pueda ser vista con facilidad. Como se puede observar en la imagen, se incluye el título de la historia; la épica o gran proyecto al que pertenece, que aparece bajo el título con un sombreado en color; la talla

técnica; el estadio o fase de Kanban en el que se sitúa; el tipo de incidencia, representado con un logotipo; el nivel de prioridad; y la persona a la que se asigna la tarea, entre otras posibilidades. En la Figura 38, el título de la historia ha sido pixelado a petición de los responsables del equipo, al contener ideas de negocio que todavía están en curso, o que han decidido reservarse para el futuro.

Confluence es una tecnología servida por la empresa australiana Atlassian, también propietaria de Jira. El laboratorio de El Confidencial emplea esta herramienta en integración con Jira para documentar los procesos y proyectos que se llevan a cabo. Funciona como un espacio wiki en el que los usuarios pueden subir y rescatar información útil para el desarrollo de funcionalidades, además de mantener debates en torno a cada una de las páginas. También existe la posibilidad de exportar toda la información relativa a cada proyecto en formato PDF. Por todo ello, se considera que Confluence es una aplicación de notable relevancia no solo para el correcto funcionamiento de los proyectos, sino también para la transferencia de conocimiento entre los trabajadores de la unidad.

El laboratorio también emplea, aunque en menor medida, la aplicación Trello. Principalmente, la utiliza el director de la unidad, Alejandro Laso, para trasladar al consejo de dirección del medio el estado de los proyectos en los que se está trabajando sin entrar en un nivel alto de detalle. En el pasado, también ha servido para reflejar el flujo de trabajo en equipos que utilizan el método Kanban, pero en la actualidad todos los grupos del laboratorio trabajan con Jira. En cuanto al equipo de desarrollo de audiencias, que comenzó a organizar su trabajo por medio de Kanban en 2019, la aplicación escogida para plasmar los tableros en el ámbito digital es Airtable, un *software* de características similares.

18. Liderazgo en El Confidencial

En este apartado de la tesis doctoral se analiza el concepto de liderazgo en El Confidencial desde una perspectiva poliédrica, que incluye las cualidades y los roles de los líderes, los estilos de liderazgo existentes en el medio y los procesos que dan lugar a la influencia de los líderes sobre los seguidores. Se detecta que el liderazgo es más distribuido que personal. A pesar de que existen cargos que marcan las líneas de actuación en diferentes frentes, la organización de los profesionales en pequeños equipos, departamentos o secciones con un alto grado de autonomía sobre su trabajo implica la delegación del poder a líderes intermedios. Además, la transparencia en la toma de decisiones también contribuye a la generación de una estructura horizontal con poder distribuido. En cuanto a los estilos, se observa la presencia mayoritaria del liderazgo transformacional, como demuestra el seguimiento más o menos consciente de los ocho pasos del modelo de Kotter (1996), aunque en ciertos aspectos y áreas de la empresa todavía remanecen rasgos del liderazgo transaccional tradicional.

Alejandro Laso asegura que El Confidencial busca ser una “organización de líderes en lugar de jefes”, en la que la autoridad de los responsables de las diferentes áreas no emane de su posición de poder en la compañía, sino de su capacidad. Para el director de Estrategia y Tecnología, el líder debe presentarse ante su equipo como una persona a la que seguir por los conocimientos que atesora, pero sobre todo por su habilidad para seducir, inspirar y transmitir una visión. Saber identificar el talento, delegar funciones y asignar tareas a los profesionales con más capacidad para resolverlas también son cualidades que deben estar presentes en aquellas personas que ocupan puestos de responsabilidad. El periodista cita como ejemplo de “líder nato” al actual editor y consejero delegado, José Antonio Sánchez, del que asegura que aún el carisma con la confianza hacia el trabajo de los profesionales del medio.

“Es fundamental porque eso hace que la organización sea mucho más horizontal, que la gente que tiene valía y carisma esté en la posición que tiene que estar, y que seamos capaces de fichar a gente que sepa más que nosotros. Los jefes que quieren anclarse en el cargo son los que no permiten que haya alguien que levante la cabeza, porque me va a quitar el puesto. Los líderes hacen que todo fluya” (Alejandro Laso).

De este modo, en palabras de sus responsables, El Confidencial persigue un modelo basado en el *order by values*, y el *order by objectives*, en el que los profesionales disfrutan de un alto grado de autonomía y confianza delegada, pues sus motivaciones personales están alineadas con los valores y los objetivos de la compañía, en lugar del *order by instruction*, que consiste en el acatamiento irreflexivo de órdenes por la mera anticipación de castigos y recompensas.

El modelo de *order by instruction* se identifica con los estilos de liderazgo carismático y transaccional, que según Alejandro Laso eran los ejercidos por la dirección del medio durante la dirección del periodista Jesús Cacho.

El actual responsable de estrategia, que trabajó en la compañía durante un año bajo las directrices de Cacho, define al exdirector como “una figura castradora y controladora”, que concedía poca autonomía a sus trabajadores, convirtiendo así El Confidencial en un proyecto personalista “al estilo de Pedro J. [Ramírez] en El Español y [Eduardo] Inda en OK Diario”. A pesar de que resulta complicado discernir si esta calificación esconde otros motivos menos evidentes, en vista de la polémica que suscitó la salida de Cacho de Titania Compañía Editorial, el propio Laso remite a los resultados de la firma en términos de audiencia, ingresos e imagen para defender la transformación experimentada en el año 2011, tras el cambio ejecutivo.

Aunque la literatura advierte sobre la tendencia de los responsables a sobreestimar las capacidades de los líderes en sus medios y atribuirles un poder transformador superior al real (Benavides et al., 2019), la observación participante nos permite constatar que en el caso de El Confidencial sí existe una influencia basada en la idealización, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual y la consideración individual (Bass, 1985). A continuación, se recurre al modelo de ocho etapas para el liderazgo transformacional de Kotter (1996) para analizar en qué medida El Confidencial ha conseguido implantar el estilo de liderazgo transformacional en su redacción y qué procesos internos lo permiten.

Según el autor, el primer paso para instaurar este estilo de liderazgo consiste en establecer un sentido de urgencia entre los trabajadores. Aunque en la parte editorial del medio es infrecuente que los profesionales dispongan del tiempo suficiente para reflexionar sobre el posicionamiento de la compañía en el mercado, en el laboratorio de innovación sí se percibe la sensación de apremio. En la unidad no comparan su rendimiento y sus procesos con otras compañías del mercado mediático, sino que adoptan la industria tecnológica como marco de referencia. Por ejemplo, tanto el desarrollador del equipo de Aplicaciones Daniel Peribáñez como la analista de datos Dori Muñoz consideraban, en marzo de 2018, que el empleo de datos para adoptar decisiones de negocio todavía requería de mucho desarrollo para poder equipararse al de otras compañías, por lo que percibían a El Confidencial en una cierta desventaja. El discurso de Alejandro Laso también fomenta esta visión:

“Hay una frase que decimos mucho, que es de Jack Welch, exCEO de General Electric, que dice que si el ratio de cambio exterior, el de la sociedad, es superior al interior, al de las organizaciones, el fin está cerca. Si no estás pendiente de dónde está la gente y de cómo llegar a ella, tienes un problema” (Alejandro Laso).

En segundo lugar, se debe formar una coalición que articule el cambio. En el caso de El Confidencial, puede identificarse este grupo en la unión de Alejandro Laso con los jefes de producto de todos los equipos del laboratorio, que se concreta en las reuniones conocidas como *Product Owner Unification*. Esta coalición cumple los cuatro requisitos establecidos por Kotter (1996: 57). En cuanto a la ocupación de posiciones de mando en el medio, Alejandro Laso forma parte del Consejo de Dirección como director de estrategia y tecnología, mientras que el resto de los profesionales están al frente de sus equipos. Por otro lado, es evidente que todos cuentan con la pericia necesaria en sus áreas, además de una visión clara sobre el estado de la industria de los medios y las necesidades de la compañía. Esto provoca que gocen de un grado alto de credibilidad en la empresa y, por lo tanto, que se perciban como líderes capaces de guiar a los equipos hacia los objetivos comunes.

Aparte del mencionado grupo, la dirección estratégica del medio también intenta adherirse a profesionales de la redacción editorial del medio con capacidades de liderazgo. De esta manera, la visión transformadora pueda ser comunicada y calar más allá de la unidad de innovación. Este fenómeno se materializa en profesionales como Álvaro Rigal, que se consideraba en marzo de 2018 un “embajador” de la innovación en la redacción. Además, otros trabajadores que han estado en contacto con iniciativas del laboratorio como el LabDay, que se analiza profundamente en el apartado de gestión del conocimiento, se convierten en transmisores de la visión entre sus propios compañeros.

En tercer lugar, la visión de la compañía aparece con nitidez, de forma que los profesionales pueden sentirse identificados con ella. Según sus propios responsables, la visión de El Confidencial se resume en la búsqueda de la excelencia en dos frentes: por un lado, coincidiendo con los objetivos del laboratorio, ser el medio más innovador, sostenible y tecnológicamente avanzado de España; y, por otro lado, practicar un periodismo en el que se prepondere la calidad frente a la cantidad, que sea influyente y que respete los valores tradicionales de la profesión. Siguiendo las cualidades que debe reunir una visión inspiradora según el modelo al que se hace referencia, se observa que se trata de ideas deseables tanto para el medio como para los profesionales, factibles, flexibles para permitir que cada área o trabajador desarrolle sus propios métodos para alcanzarlas y fácilmente comunicables.

“Para saber si valoramos más unas u otras cosas, lo único que tienes que hacer es prestar atención a nuestro discurso. Y ese discurso es que buscamos la influencia, la calidad y la excelencia. Da igual si hay noticias que tienen mucha o poca audiencia si esa es la mejor noticia que se puede dar sobre ese tema (...) Todos creemos en el periodismo con mayúsculas, y aquel que no cree en el periodismo con mayúsculas se tiene que ir (...) Esta es una forma de entender esta profesión y este medio que es compartida por todo el mundo, y es lo que hace que esto fluya” (Nacho Cardero).

No obstante, el director editorial también asume que surgen ciertas dificultades, pues resulta complicado motivar en la misma medida a periodistas y técnicos mediante la transmisión de una visión común cuyo fin último es el informativo. En este sentido, Daniel Peribáñez, desarrollador del equipo de Aplicaciones, afirma que la confianza personal y profesional en líderes intermedios, como en su caso el *product owner* Juan Cía, es el factor que articula el proceso de influencia. En este sentido, Pablo López Learte, jefe de producto de EC Brands, identifica una de las principales cualidades del líder, que le permite generar ese nivel de confianza entre su equipo, es la capacidad de entender conceptos de ámbitos diferentes y congeniar las visiones técnicas, periodísticas y de diseño.

En cuarto lugar, se observa que los responsables de El Confidencial tratan de que la visión sea transmitida de la forma más clara posible a todos los profesionales. Aunque, según reconoce Alejandro Laso, los canales de comunicación siempre podrían mejorar, el estilo comunicativo de los líderes contribuye a la extensión de la idea. Así, se aprecia que el discurso de los líderes está alineado y refuerza los conceptos mediante la repetición. Los mensajes se explican de forma simple, y la metáfora cobra una relevancia especial para transmitir realidades que de otra manera podrían entrañar dificultades. Por ejemplo, Laso utiliza la metáfora de la construcción de vehículos —desarrollada en apartados anteriores de la presente tesis— para exponer las bondades del desarrollo iterativo incremental, o la metáfora del equipo de fútbol en el que todo el mundo apoya en labores defensivas para explicar la alineación de la compañía y la necesidad de que todos los profesionales persigan un mismo objetivo.

“Esto es como un equipo de fútbol. ¿Cuál es el objetivo del Barça mañana cuando juegue la Champions? La idea es pasar de ronda, el objetivo es pasar de ronda. ¿Y cuál es el objetivo de Messi? Pasar de ronda. El objetivo de Messi y de toda la plantilla, de todos, y de toda la gente que está en el campo y del entrenador es pasar de ronda. Si Messi marca 20 goles, de puta madre, pero como marque 20 goles Messi y no pase de ronda, hemos palmado” (Alejandro Laso).

El alto grado de transparencia interna de la organización también afecta positivamente al proceso de influencia entre líderes y seguidores. La presencia de paneles visuales propios de Kanban y otras metodologías ágiles, la escasez de despachos cerrados, la apertura de las reuniones y la disposición a explicar las decisiones y los proyectos a cualquier profesional interesado en conocerlos fomenta la divulgación de la visión del medio. En este sentido, a lo largo de la semana de estancia en el medio solo se produjeron dos reuniones de grupo a puerta cerrada: un comité de dirección y un debate sobre la orientación del nuevo producto *business to business*; es decir, que ambas tenían cometidos profundamente estratégicos cuyos resultados se comunicarían al resto de los profesionales, una vez adoptadas las posturas pertinentes. Alejandro Laso califica la decisión de poner los datos de tráfico web al alcance de todos los miembros de la redacción como un avance en la búsqueda de objetivos comunes.

“Cuanta más información pongas a disposición de la gente, mejor. Incluso información que otras empresas considerarían sensible. Cuando yo entré aquí, el tema de dar los datos de tráfico se rechazaba. Pero no, es al revés. Es que no estamos trabajando para nosotros, no estamos en la era del papel. Estamos trabajando con lectores que en tiempo real nos dicen qué les interesa. ¿Por qué vamos a renunciar a eso? Cuanta más información le da a la gente, más capacidad tienen para tomar decisiones. No unos pocos, que están arriba manejando el cotarro, sino que todas y cada una de las personas de la organización son capaces de tomar decisiones” (Alejandro Laso).

En quinto lugar, en cuanto al empoderamiento de los empleados y la eliminación de barreras estructurales, se perciben diferencias notables entre las situaciones del laboratorio y el área editorial de la redacción. Además de la autonomía de los equipos, cabe destacar el sistema de priorización de proyectos e ideas de la unidad de innovación como una manera de democratizar la toma de decisiones, que redundará en una mayor motivación de los profesionales al identificarse más con los productos en los que se trabaja. Cualquier empleado del medio puede proponer sus ideas al laboratorio, que las introducirá en su flujo de trabajo y las someterá a diferentes triajes. Como se explica en el epígrafe sobre metodologías ágiles, cada idea recibe una puntuación diferente basada en la anticipación de los beneficios que puede obtener de ella la compañía y una talla técnica que representa el esfuerzo que supondrá para el medio. Con la división entre ambos factores se obtiene un ROI, y los proyectos con un índice superior serán los elegidos para llevarse a cabo.

De esta manera, las ideas son calificadas con base en su potencial y no en la autoridad o posición de la persona que las propone. Sin embargo, existen salvedades que recuerdan al modelo de liderazgo transaccional. El comité de dirección se reserva un voto de calidad que

ejerce en casos puntuales en los que considera que es extremadamente necesario priorizar un proyecto sobre el resto. Alejandro Laso cita como ejemplo la creación de un portal sobre televisión que fue desaconsejada por el sistema de priorización, al considerarse que no iba a aportar a los KPI de la compañía. El vertical finalmente vio la luz bajo demanda del comité de dirección, que en 2018, menos de un año después de su lanzamiento, ya se planteaba dejar de actualizarlo y destinar los recursos a otros cometidos.

La dificultad para suavizar las cargas de trabajo de los redactores y permitir que se involucren más con la ideación de productos y la innovación, existente en el área editorial, es otro rasgo que choca con las recomendaciones para el liderazgo transformacional y recuerda al estilo transaccional. Álvaro Rigal, que en 2018 era miembro de esta división de la redacción, explicaba que el volumen de contenidos que se produce al día en El Confidencial es muy elevado, lo que obliga a los jefes de sección a mantener la exigencia alta sobre sus subordinados y les impide pensar “en nada que no suponga la búsqueda del rendimiento directo, que es su responsabilidad más directa”. A pesar de ello, según afirman los responsables del medio, cada sección establece sus objetivos de tráfico mensuales de forma autónoma y son los propios departamentos los que se esfuerzan por alcanzar las metas establecidas, midiendo su progreso a través de las herramientas Amplitude y TrafficBot. Esta tecnología analiza los datos de audiencia de cada sección y envía reportes diarios.

En sexto lugar, los líderes de El Confidencial utilizan la consecución de metas a corto plazo para motivar a los profesionales y evidenciar que modificar ciertos procesos y costumbres redundan positivamente en los resultados de su trabajo. Según Alejandro Laso, la mayoría de las personas que forman parte del medio tiene la ambición de que su trabajo sea lo más influyente posible. Por ello, es más fácil introducir los cambios desde abajo, que generen impacto y que los profesionales se interesen en ellos, en lugar de promover y explicar las modificaciones desde los puestos directivos. En palabras del jefe de producto Pablo López Learte, se trata de “sorprender a la gente mediante pildoritas de innovación” que les son útiles para potenciar su labor.

En séptimo lugar, los responsables del medio construyen sobre el cambio gracias a los mecanismos proporcionados por las metodologías ágiles. En cuanto al producto, las lógicas del desarrollo iterativo incremental provocan que los proyectos e ideas experimenten una evolución constante en sus funcionalidades e incluso en su orientación. Con respecto a los procesos productivos y las prácticas de los profesionales, las reuniones *review* y retrospectivas,

incluidas en métodos como Scrum y Scrumban, garantizar que se analice qué se ha hecho bien y qué podía haberse hecho mejor en los últimos ejercicios. Del mismo modo, las reuniones *Product Owner Unification* sirven para revisar el estado del cambio en la compañía. Por lo tanto, los sistemas son revisados constantemente para tratar de que sigan encajando en la visión transformadora. De esta manera, se puede cumplir la última recomendación establecida por Kotter, que consiste en afianzar el cambio en la organización y no permitir que se revierta. El éxito de la compañía en el mercado es un factor que también refuerza la forma en la que se está trabajando y ayuda a demostrar la utilidad de la innovación.

Como se deriva del carácter horizontal de la estructura de El Confidencial, en el que solo algunos rasgos recuerdan a estilos de liderazgo más tradicionales, existen una multiplicidad de líderes que asumen diferentes roles (Ancona et al., 2007). Siguiendo la clasificación propuesta por Küng (2016), el rol de guardián corporativo recae en los líderes que ocupan las posiciones de poder, como José Antonio Sánchez o Nacho Cardero, ya que son responsables formales de la redacción de El Confidencial; el rol de estratega lo asume principalmente el director de Estrategia y Tecnología, Alejandro Laso, por su visión general sobre el presente y el futuro de la industria mediática, aunque los jefes de producto influyen también en la visión; el rol del *geek* se puede atribuir a los jefes de producto de los equipos del laboratorio, por su facilidad para adaptar las potencialidades de la tecnología a las necesidades de la organización; y el rol del héroe creativo está distribuido entre los profesionales que proponen ideas para ser tenidas en cuenta en los procesos de priorización y selección de temas.

En definitiva, El Confidencial cuenta con un estilo de liderazgo transformacional, aunque en ciertos aspectos todavía debe evolucionar para desterrar por completo las reminiscencias del estilo transaccional tradicional, como el voto de calidad de los directores en situaciones en las que los sistemas establecidos desaconsejan ciertas decisiones o las excesivas cargas de trabajo que dificultan el cambio. En cuanto a los rasgos de los líderes, se observa que aquellas personas que ocupan cargos influyentes cuentan con una personalidad carismática e inspiradora, cualidades que también presentan otros profesionales de la redacción que son claves para la extensión del cambio a todas las capas de la compañía.

19. Creatividad en El Confidencial

A continuación, se analiza la creatividad en El Confidencial. A pesar de que es un concepto esquivo, complicado de estudiar por su naturaleza eminentemente abstracta, se recurre a los antecedentes teóricos sobre la creatividad individual (Amabile, 1983) y, sobre todo, la creatividad organizacional (King y Anderson, 1990; Küng, 2017; Payne, 1990), para abordar su construcción en este caso concreto. Se evidencia que se trata de una organización creativa, a juzgar por las características de sus productos y su configuración interna, y que esto se debe a factores como la presencia de individuos preparados e innovadores, la existencia de un liderazgo transformacional, la formación de grupos de trabajo heterogéneos y flexibles, y el fomento de patrones comunicativos fluidos, entre otros. Con este contexto, El Confidencial potencia la motivación intrínseca, una cualidad indispensable para que los profesionales sean creativos y se mantengan dispuestos a aportar sus mejores ideas en beneficio de la organización en la que trabajan.

En cuanto a los criterios extraídos por Küng (2017: 109) de la obra de Amabile (1983) para identificar la creatividad en los resultados de un proceso productivo, se observa que El Confidencial cumple con todos ellos. Los productos y servicios ofrecidos por el medio son novedosos, en algunos casos únicos en el mercado, y resuelven retos que no tienen una respuesta clara. De este modo, como se ha mencionado anteriormente, se intenta que los contenidos informativos tengan lo que en la entidad se conoce como el ADN Confidencial. Se trata de “una vuelta cabrona (...) porque si no, te conviertes en lo mismo que todo el mundo”, en palabras del jefe de producto Juan Cía. Todavía más evidente es la originalidad en los productos del laboratorio de innovación, una unidad de por sí novedosa en el sistema de medios español por su organización, pero que también genera resultados sin precedentes en el mercado nacional, como las piezas de contenido de marca que se empezaron a desarrollar en torno a 2013 o los servicios de información *business to business*, EC Previuum, lanzado en 2019.

Los productos de El Confidencial le reportan a la compañía un razonable éxito comercial, y además aportan valor a terceros, en este caso la audiencia. Esto demuestra, según la citada investigación, la presencia de creatividad en su seno, pues se ofrecen a los consumidores soluciones nuevas y ventajosas de las que carecen otras compañías. Del mismo modo, los expertos han ensalzado las virtudes del medio en relación con su carácter innovador, como refleja la literatura (De Lara et al., 2015; Vara-Miguel, 2016), y se vislumbra en la concesión de numerosos premios de periodismo y comunicación digital, y en el propio panel de expertos

realizado para la presente tesis doctoral. A juicio de la autora, esto constituye otra muestra de creatividad, al ser este un concepto socialmente construido cuya evaluación requiere de conocimientos y experiencia. Por último, los productos de El Confidencial están ayudando a la compañía a conseguir sus objetivos estratégicos, como se percibe, por ejemplo, en la mutación paulatina de su modelo de negocio a través de la ideación de nuevas iniciativas capaces de ofrecer un valor añadido monetizable.

Teniendo en cuenta los componentes identificados por Amabile (1983) para conseguir que una organización sea creativa, se puede afirmar que El Confidencial reúne los tres pilares básicos: la pericia y los conocimientos técnicos, la concurrencia de individuos de por sí creativos y una configuración que favorece la motivación intrínseca de los trabajadores. Con respecto al primer punto, el epígrafe de este trabajo dedicado a los perfiles profesionales constata la alta especialización de la plantilla del medio. En la parte editorial de la redacción, se demandan periodistas con amplios conocimientos en los ámbitos temáticos que se cubren en las diferentes secciones; mientras que, por otro lado, el laboratorio busca perfiles profesionales expertos en tecnologías, modelos de negocio, diseño y experiencia de usuario. La dificultad para retener su capital humano especializado demuestra el alto valor que sus conocimientos, experiencias y habilidades técnicas suponen para las organizaciones. Además, los programas de formación de becarios son otra prueba de la importancia que tiene para la compañía que los trabajadores cuenten con suficientes habilidades técnicas, pericia y experiencia.

En este sentido, como se concluye en próximos apartados del presente trabajo, El Confidencial realiza una gestión consciente del conocimiento que atesora. Por ejemplo, para que los proyectos y productos lanzados por el medio puedan considerarse completados, todos deben incluir una documentación exhaustiva sobre los procesos de investigación y las iteraciones que se han realizado hasta alcanzar su estado de desarrollo final. Esto garantiza que la experiencia obtenida quede archivada en la organización, con lo que los profesionales cuentan con más información para tomar decisiones y desarrollar ideas creativas en el futuro. Como reconoce Küng (2017: 123), la documentación y la “investigación meticulosa” son fuentes de creatividad en las organizaciones.

En cuanto al segundo criterio, resulta más complicado evaluar la creatividad individual de los trabajadores que hacerlo con su talento, conocimientos y experiencia, ya que implica una mayor subjetividad y abstracción. Sin embargo, se considera que la mayoría de los profesionales de El Confidencial presentan rasgos que concuerdan con las capacidades atribuidas por Amabile

(1983: 72-73) a los individuos creativos, relacionadas con sus estilos cognitivos, sus capacidades heurísticas y sus actitudes frente al trabajo. Aunque se producen manifestaciones de creatividad en toda la redacción, sobre todo ocurre en la unidad de innovación, donde surgen los mayores retos a los que hacer frente mediante la generación de ideas originales.

Las metodologías utilizadas para la ideación de productos, como el *design thinking* o el *design sprint*, requieren y facilitan que los profesionales mantengan estilos cognitivos conducentes al entendimiento de problemas complejos, con objeto de enfocarlos desde nuevas perspectivas. Además, se incita a mantener abiertas todas las posibles vías para solucionarlos, pues la filosofía *lean startup* se basa en la iteración de las funcionalidades de los productos. En otras palabras, en la reorientación constante de los bienes y servicios ofrecidos a los usuarios. El hecho de que practiquen estos métodos también supone que los individuos manejan, al menos tácitamente, algunos heurísticos creativos, como la generación de hipótesis y el cuestionamiento de las ideas arraigadas, tanto en la mente de los profesionales como en la cultura de la compañía. En cuanto a la forma de afrontar las tareas, se observa que los individuos tienen capacidad para mantener la concentración y perseverar ante retos complejos, abandonan las vías de trabajo improductivas y se centran en las fructíferas, y presentan altos niveles de productividad, cualidades ensalzadas por Amabile (1983: 74).

Más allá de las características de los individuos enumeradas por la literatura académica del campo de la psicología social, la creatividad en los profesionales de El Confidencial se manifiesta en la práctica. Ejemplo de ello son los premios recibidos por la organización en eventos de creación de productos tecnológicos conocidos como *hackathones*⁶⁸. En el año 2017, El Confidencial ganó la edición española del prestigioso Editors Lab, organizado por la asociación internacional Global Editors Network. Su equipo, formado por los jefes de producto Pablo López y Daniel Muñoz y el periodista de datos Adrián Blanco, propuso un algoritmo para medir y clasificar la influencia de las figuras públicas basándose en datos de sus redes sociales y páginas web (ElConfidencial.Lab, 2017). Gracias a ello, accedió a la final internacional, donde se enfrentó a grandes organizaciones mediáticas como la BBC, BuzzFeed y National Geographic.

Con respecto al tercer criterio, se percibe que la configuración de El Confidencial favorece la motivación intrínseca de los trabajadores, otro de los elementos clave para que emerja la

⁶⁸ Se trata de encuentros donde se pone a prueba la capacidad para generar ideas novedosas y que aporten valor a los usuarios, compitiendo con equipos que pertenecen a otras iniciativas.

creatividad. Los responsables del medio son conscientes de su importancia y tratan de fomentarla, como revela el hecho de que el máximo responsable de la estrategia del medio, Alejandro Laso, cite al periodista estadounidense Daniel Pink, autor de varios libros sobre motivación, para explicar algunos de los requisitos básicos de las organizaciones para conseguir este tipo de motivación. Se trata, en resumen, de estimular intelectualmente a los empleados y establecer un clima de trabajo que favorezca la búsqueda de soluciones creativas por iniciativa propia.

“Cuando tú consigues motivar a la gente, y la motivación no viene sólo por el trabajo que tú les das, sino también explicando por qué hacemos las cosas o dejándoles también su autonomía, su maestría y su propósito, que son tres valores la de la motivación... (...) La motivación no es el dinero, te pago más y te motivo. Eso está guay para trabajos mecánicos, pero en trabajos donde tienes que devanarte un poco el seso, la motivación no es económica, es reto personal” (Alejandro Laso).

A continuación, la tesis doctoral recurre a las cinco recomendaciones para crear un contexto fértil para la motivación intrínseca propuestas por Küng (2017: 114-117), que están relacionadas con los factores mencionados por Laso. Se trata así de identificar qué procesos del caso de estudio concuerdan con ellas y cuáles cabría mejorar. En primer lugar, la creatividad se fomenta en la organización, tanto demandándola explícitamente como mediante la adopción de diferentes iniciativas que favorecen el mensaje. En este sentido, el discurso de la calidad y la innovación que se emite desde los puestos directivos es claro, y la visión cala en la mayoría de los profesionales, como se explica en el epígrafe dedicado al liderazgo. Mientras que toda la redacción está comprometida con la diferenciación cualitativa de los productos, el mensaje innovador tiene mayor acogida en el laboratorio.

De hecho, la unidad de innovación celebra cada dos meses aproximadamente el LabDay, una iniciativa orientada por completo a la creatividad. Consiste en un evento de características similares a las de un *hackathon*, en el que los profesionales —en su mayoría del laboratorio, pero también procedentes de la redacción editorial— salen de los flujos de trabajo habituales para dedicar la jornada del viernes a generar ideas originales. Se trabaja por equipos, y cada grupo debe entregar al menos un prototipo, cuya implementación se prevea sencilla y rápida. Tras una presentación en público de cinco minutos de duración, se vota un ganador, que se propone para pasar a la fase de desarrollo. En esta elección participan todos los concursantes y otros profesionales de la redacción, que son invitados por los responsables de la unidad para ejercer un voto de calidad.

“(…) alguien que está fuera del trabajo habitual del laboratorio que viene, escucha todas las presentaciones y tiene más votos que nadie. Suele tener entre 10 y 12. Entonces, esa persona va dando sus votos y su visión a los equipos que cree que son más interesantes. Por ejemplo, ha venido gente de mesa, gente de breaking news, mandos intermedios de la redacción…” (Juan Cía).

El LabDay incorpora diferentes reglas que modifican la puntuación final de las ideas. Por ejemplo, si se estima que el prototipo generado puede atraer alguno de los KPI de la compañía una vez haya sido implementado, se le otorgan tres puntos adicionales. También tiene una bonificación de tres puntos el hecho de incorporar a los equipos de trabajo personal externo al laboratorio, medida que contribuye a aumentar la creatividad en el resto de la redacción. En definitiva, el componente competitivo que reviste el LabDay funciona como un potenciador de la motivación intrínseca de los trabajadores, que se esfuerzan por generar las mejores ideas, que sean reconocidas por parte de sus compañeros.

El tratamiento que se otorga a las ideas creativas también influye en la motivación intrínseca de los empleados. Si no son tenidas en cuenta o no se implementan, se percibirá que la demanda de creatividad es solo “cosmética” y no tiene una utilidad práctica (Küng, 2017: 114). En relación con esto, Juan Cía lamentaba que, a pesar de que el LabDay es una ventana a la creatividad, en marzo de 2018 El Confidencial todavía no había sistematizado la subida a producción de los prototipos ganadores. Con respecto a las ideas que emergen dentro del flujo de trabajo habitual, el sistema de priorización de iniciativas del laboratorio proyecta que sean las más creativas —normalmente, las más valiosas y rentables— las que finalmente se acaben adoptando. No obstante, cabría eliminar el voto de calidad que se reserva el comité de dirección para que el sistema funcionase de forma completamente democrática, y los empleados pudieran apreciar que todas las ideas alcanzan la misma consideración y se someten a los triajes de negocio con idénticas garantías de elegibilidad.

El nivel de tolerancia de la dirección hacia los errores que pudiesen surgir en el proceso productivo como fruto de implementar ideas creativas es otro factor que afecta a la motivación intrínseca. Según los responsables, en la organización no se penaliza duramente el error, a menos que sea fruto de una negligencia o falta de diligencia en el trabajo. De hecho, los flujos de trabajo basados en el desarrollo iterativo incremental, que se utilizan en el laboratorio, contribuyen a minimizar el impacto de los errores, ya que tanto la idea de negocio como el código que compone el producto se van desarrollando por capas. Es decir, que si ocurre un

fallo grave en uno de los *sprints*, solo se pone el riesgo los resultados de esa iteración y no del resto del producto, que ya está validado y testeado.

En segundo lugar, Küng (2017: 115) recomienda establecer los retos de manera que resulten estimulantes pero no abrumadores. Los sistemas Kanban, Scrum y Scrumban también favorecen la creatividad en este sentido, pues establecen un límite WIP y unas puntuaciones de esfuerzo óptimas para que cada semana los profesionales asuman la misma carga de trabajo. El hecho de que los puntos se basen en el esfuerzo requerido por las tareas y no en el tiempo previsto para terminarlas facilita la medición de la intensidad del reto creativo. Además, son los propios equipos en la reunión de *sprint planning* los que deciden qué tareas van a abordar cada semana, por lo que también tienen la capacidad de seleccionar las más estimulantes de entre todas las funcionalidades que restan por implementar. Pablo López, responsable de EC Brands, reivindica la importancia de que el jefe de producto consiga “alimentar los retos de la gente todas las semanas” para “mantener una motivación estable”.

En relación con esto, en tercer lugar, se considera la autonomía una condición importante para que florezca la creatividad. Como se ha constatado anteriormente, los profesionales de El Confidencial gozan de un amplio grado de libertad en cuanto a la forma de hacer su trabajo, pues los equipos y departamentos son independientes, aunque deben seguir las estrategias marcadas desde la dirección. Los equipos del laboratorio acometen los proyectos de sus respectivas áreas sin injerencia de los responsables u otros grupos, a menos que alguno en concreto requiera de coordinación, y en el caso de la redacción editorial, cada sección fija sus objetivos mensuales de audiencia y los intenta alcanzar por sus propios medios. El director, Nacho Cardero, ensalza la horizontalidad de la redacción, entendida como una ausencia de una jerarquía rígida, como una de las claves para conseguir resultados creativos.

“Nosotros intentamos promocionar mucho la creatividad, y lo hacemos procurando que la estructura de El Confidencial sea muy horizontal y abierta. Entonces, eso hace que la creatividad pueda emerger con mayor facilidad y que se propongan cosas sin que tengan que pasar por un filtro. Esto no es un ministerio” (Nacho Cardero).

En cuarto lugar, la motivación intrínseca depende de la asignación de recursos. En términos económicos, se debe contar con los suficientes medios, pero que estos no sean excesivos. El Confidencial apuesta con presupuestos relativamente amplios los proyectos creativos, que se vislumbran como inversiones más que como gastos. Por ejemplo, Alejandro Laso apunta que el primer experimento con nuevas narrativas que se realizó en el laboratorio conllevó un amplio

despliegue: cinco profesionales, que trabajaron una semana a tiempo completo con herramientas como cámaras y drones de grabación para producir un especial de formato innovador sobre el hipódromo de la Zarzuela. A pesar de que el comité de dirección cuestionó la viabilidad de este tipo de narrativas por su elevado coste, apenas tres meses después se obtuvo un retorno de la inversión no proyectado con anterioridad, lo que contribuyó a disipar las dudas. SEAT pagó 30.000 euros por un contenido similar sobre su fábrica de Martorell. Este éxito en la experimentación hizo que incrementara la confianza de la compañía en su unidad de innovación, y con ella su autonomía y su capacidad para disponer de recursos para futuras iniciativas.

Sin embargo, el tiempo es un recurso escaso entre los profesionales de El Confidencial, lo que reduce la motivación para ser creativos. En la redacción editorial, según apunta el periodista Álvaro Rigal, la carga de trabajo es excesiva para poder compaginarla con un cuestionamiento de los métodos tradicionales y una visión creativa del trabajo. Por otra parte, aunque la innovación y la creatividad están integradas en los flujos de trabajo del laboratorio, el considerable volumen de tareas que componen los *sprints* y la necesidad de servir como soporte técnico al resto de la redacción reducen el tiempo disponible para formular nuevas ideas. Daniel Muñoz explica que costó institucionalizar el LabDay en la unidad por la falta de tiempo disponible entre sus profesionales, razón por la cual todavía no está del todo arraigado en la parte editorial de la redacción.

“Aunque nuestro trabajo no esté tan pegado a la actualidad como en la redacción, es muy complicado (...) A nosotros nos ha costado porque en los primeros LabDay era: es que no me puedo poner con el LabDay porque tengo que hacer otra cosa. Pero al final lo hemos consolidado, y ahora que nosotros como departamento más innovador lo hemos consolidado, empezamos a invitar a gente de redacción, que está todavía más pegada a la actualidad y les es más difícil participar” (Daniel Muñoz).

Por último, la existencia de grupos de trabajo multidisciplinares equilibrados también incrementa la predisposición a ser creativos. Como se ha comentado en anteriores apartados de este trabajo, los redactores del medio realizan un trabajo más individual, aunque se apoyan en profesionales especializados técnicamente para llevar a cabo sus piezas; mientras que los equipos del laboratorio constituyen amalgamas de diferentes disciplinas, como el diseño, la programación, la experiencia de usuario y el periodismo. Se trata de equipos con un nivel de cohesión intermedio, a juzgar por las afirmaciones del técnico de Aplicaciones Daniel Peribáñez y el jefe de producto Pablo López. En la toma de decisiones sobre los proyectos

surgen ideas muy diferentes debido a la lejanía entre los campos de especialización. Esto da lugar a debates en los que se acaba adoptando una decisión unitaria que luego es defendida y perseguida por todo el equipo. Estas discusiones internas incrementan los niveles de motivación intrínseca y creatividad.

Del mismo modo, la longevidad de los equipos de trabajo es intermedia, pues tienen cometidos a medio plazo, pero experimentan reconfiguraciones periódicas. Los cambios en la composición de los equipos estimulan la motivación intrínseca, ya que se produce el contacto con individuos con sensibilidades y opiniones diferentes. Sin embargo, demasiado cambio en los grupos podría redundar en una menor confianza entre los miembros para debatir las ideas y alcanzar decisiones consensuadas. Por ello, el nivel intermedio de longevidad que presentan los equipos de trabajo del laboratorio es otro factor que favorece la creatividad en esta unidad de El Confidencial.

En la unidad se disfruta de eventos enfocados a la creatividad, sistemas de trabajo que aseguran el establecimiento de retos equilibrados, mayor disponibilidad de tiempo, y equipos de trabajo más longevos y cohesionados, por lo que los resultados generados en él son más creativos. En cualquier caso, tanto Alejandro Laso como Nacho Cardero aseguran que la motivación de los trabajadores es uno de los activos más notables del medio, que incluso atrae a profesionales que podrían disfrutar de mejores condiciones laborales en otras compañías.

“Yo creo que ese es el éxito. Cuando llevas aquí un tiempo te das cuenta de que el ambiente que se respira es distinto. Que hay cierta alegría, cierta energía... Digamos que no es el blanco y negro que se respira en otras redacciones” (Nacho Cardero).

En resumen, el contexto existente en la organización es un buen caldo de cultivo para la creatividad, pese a que algunos procesos, como la subida a producción de los proyectos ideados por los profesionales y la redacción de las cargas de trabajo en pos de la creatividad, se podrían mejorar. Aunque las capacidades creativas de los individuos son óptimas en todas las áreas de la redacción, la configuración del laboratorio desemboca en una mayor motivación intrínseca por sus ritmos de trabajo, la superior complejidad de sus retos creativos, el empleo de metodologías ágiles que sistematizan la investigación y la autonomía de los equipos y profesionales.

20. Cultura organizacional en la redacción de El Confidencial

En el presente epígrafe se analizan las culturas y subculturas presentes en la redacción de El Confidencial. Al tratarse de realidades complejas y subjetivas, que solo pueden inferirse de los discursos, las actitudes y los comportamientos de los sujetos, se recurre a las clasificaciones consolidadas en la literatura académica (Cameron y Quinn, 2011; Deal y Kennedy, 1982; Harrison, 1987; Schneider, 1999) para extraer un conocimiento estructurado y fiel a los datos obtenidos. Se observan amplias diferencias entre los resultados del área editorial de la redacción y la de la unidad de innovación, como ocurre con frecuencia a lo largo de este trabajo. Mientras que en la primera impera la cultura competitiva, fruto de una labor en esencia individual, en la segunda el estilo es colaborativo. En cuanto a las actitudes ante el cambio de la industria (Ansoff, 1968), se aprecian rasgos de las tipologías estable y reactiva en la redacción editorial, mientras que el laboratorio combina la anticipadora y la iniciadora. Estas se identifican con la cultura del aprendizaje innovadora recomendada por Porcu (2017) para el futuro de los medios. Las diferencias entre uno y otro grupo pueden originar tensiones en la práctica, en asuntos como la priorización de temas o la incorporación de nuevo talento.

A pesar de que existe una visión organizacional común a la mayoría de los profesionales que componen el medio, en El Confidencial cohabitan numerosas culturas y subculturas. No en vano, los individuos con un trasfondo profesional e industrial similar suelen compartir una serie de valores, asunciones y creencias concretos —conocidos como la cultura profesional (Küng, 2017: 139)—, y el medio cuenta con multitud de especializaciones. De ahí la necesidad de conciliar “sensibilidades” a la hora realizar un trabajo conjunto, citada por el jefe de producto Pablo López Learte como uno de los mayores retos de su trabajo. El técnico Daniel Peribáñez ejemplifica estas divergencias con un caso concreto que podría resultar anecdótico, pero revela los roces eventuales entre las nociones que unos y otros profesionales tienen asumidas.

El desarrollador cuenta que la dirección del medio —no especifica de qué nivel directivo se trata— reclamó a los técnicos que evitaran la aparición de líneas viudas⁶⁹ en los textos de la aplicación móvil, siguiendo unos criterios periodísticos heredados del formato papel. Por su parte, los técnicos, que desconocían previamente esta necesidad, consideraban imposible acometer la tarea, ya que la longitud del texto no es fija: el tamaño de la fuente es ajustable por el usuario, y las dimensiones de las pantallas varían según el dispositivo en el que están siendo

⁶⁹ En tipografía se define a las líneas viudas como aquellas que, siendo las últimas del párrafo al que pertenecen, aparecen al principio de la columna o página siguiente.

consumidos los contenidos. Finalmente, se alcanzó el acuerdo de evitar las líneas viudas para el formato estándar, y no así para el resto de posibles ajustes, algo que resultaría inabordable.

En otra capa de la cultura de la compañía, se encuentran las subculturas organizacionales. Se trata de los significados compartidos en cada uno de los departamentos y secciones que componen la redacción, que nacen como fruto del trabajo y el aprendizaje conjunto. Las diferencias entre las dinámicas de trabajo, estilos de liderazgo y perfiles profesionales presentes en el área editorial y en el laboratorio de innovación provocan que se hayan desarrollado subculturas profesionales dispares en una y otro. A pesar de ello, también existen grupos de trabajo con una subcultura intermedia, como el equipo de desarrollo de audiencias o el de periodismo de datos, que combinan la orientación a la actualidad informativa y la gestión de contenidos periodísticos con el protagonismo de diferentes tecnologías en su labor diaria. A continuación, se analizan las diferencias entre las subculturas de las dos áreas mayoritarias de la redacción, teniendo en cuenta los matices mencionados.

El Confidencial fue fundado en 2001, mientras que su unidad de innovación empezó a funcionar en 2013, por lo que la subcultura organizacional de las secciones con más solera en la redacción editorial está más consolidada que la del laboratorio. Las creencias y asunciones del conjunto de sus profesionales, aunque se adaptan paulatinamente al entorno, tienen una mayor vinculación con el periodismo tradicional y las prácticas del ecosistema de publicación digital más temprano. El hecho de haber sobrevivido a tiempos convulsos y haber sido capaces de crear un periodismo influyente desde hace años, genera un cierto nivel de inercia en esta subcultura, que tiende a repetir los patrones que le han reportado éxitos en el pasado (Küng, 2017: 97). Este efecto se ve reforzado por la presencia de un número mayor de redactores con un amplio bagaje en medios y una edad más avanzada. Por lo general, estos reúnen unas excelentes dotes periodísticas pero una menor apertura al cambio que los redactores jóvenes y nativos digitales. No en vano, la literatura académica ha atribuido a la profesión periodística una especial resistencia ante las mutaciones culturales (Singer, 1997b).

“Hay gente que es más permeable, que lo entiende y quiere aportar, y le fascina eso; y hay otra gente que dice que eso no es periodismo, que es otra cosa. Pero en realidad eso es gente que suele venir del papel, y el feedback que tenías en papel era lo que te decía el quiosquero de lo que le decían los lectores. Pero es que ahora tenemos los datos de los lectores en tiempo real. (...) Decimos que los periodistas son productores de materia prima, que es la información, pero luego también, si son capaces de entender dónde y

cómo se consume la materia prima, pueden hacer que ese producto informativo tenga mayor repercusión” (Alejandro Laso).

La creación de unidades con estructuras y procesos que se salen de la dinámica habitual, potencia la innovación en la compañía. El contacto de los redactores con equipos como el de desarrollo de audiencias, el de periodismo de datos y EC Brands, así como con otros grupos del laboratorio, incrementa su consciencia sobre los retos que plantea el escenario digital, y cómo enfrentarse a ellos. De este modo se puede afirmar que, a pesar de la inercia antes citada, el área más tradicional de El Confidencial se está acercando poco a poco a una cultura prodigital. Siguiendo el modelo de Ansoff (1997), se concluye que la subcultura de la redacción editorial se encuentra a medio camino entre la cultura estable y la reactiva. Esto significa que se intenta rechazar el riesgo y ajustar los mínimos detalles necesarios para recuperar el *statu quo* previo al cambio de paradigma, pero que, mediante el contacto con otros y el aprendizaje derivado de ello, está calando la idea de que las condiciones propias de la etapa periodística industrial no se van a repetir, por lo que deben adaptarse a los cambios para seguir siendo eficientes.

“A la hora de hacer cualquier tipo de cambio desde los *dashboards* de objetivos, la redacción al principio está un poco más reticente, pero ahora entienden mejor al usuario y pueden tomar mejores decisiones” (Alejandro Laso).

Por otro lado, las nociones de adaptabilidad y agilidad son parte de la idiosincrasia de la unidad de innovación desde su propio nacimiento, y se han ido intensificando con su evolución. La unidad está en constante mutación y bajo aprendizaje continuo, lo cual permite que se desarrollen iniciativas y formatos innovadores. Los perfiles profesionales de sus integrantes así lo facilitan, pues la mayoría de ellos carece de experiencia previa en medios de comunicación, y sus campos de especialización tienen más que ver con la tecnología, la economía y el diseño, por lo que están más habituados al cambio. Además, sus dinámicas de trabajo potencian la adaptabilidad. Métodos como *design thinking* y *lean startup*, cuya aplicación se ha detallado en el epígrafe referente a los flujos de trabajo, se basan en la experimentación y la búsqueda de nuevas vías de negocio para la compañía.

Según la clasificación propuesta por Ansoff (1997), puede considerarse que la unidad presenta una cultura anticipadora, pues pretende la efectividad por medio de la previsión del rumbo del mercado mediante el aprendizaje extraído de los errores pasados y la proyección de las tendencias futuras. Además, también se vislumbran ciertos rasgos de la cultura iniciadora, que

se caracteriza por la búsqueda de nuevas posibilidades de negocio hasta el momento insólitas en el sector o en el mercado. La exploración y consolidación del *branded content* como vía de ingresos importante es considerada como una de estas innovaciones radicales. La crítica también percibe la actual búsqueda de otra fuente basada en los ingresos directos de los usuarios, materializada en los proyectos EC Previu y EC Exclusivo, como una innovación radical en el modelo de negocio, lo que refuerza la evidencia de un carácter iniciador en su subcultura organizacional (Dirconfidencial, 2019).

Por ello, teniendo también en cuenta lo expuesto en anteriores apartados de esta tesis, se aprecia que la cultura del laboratorio puede calificarse de *innovative learning culture* (Porcu, 2017), al presentar todas sus características: el aprendizaje mutuo entre los trabajadores y en la relación con el entorno, la investigación y el carácter experimental inherentes al desarrollo de nuevos proyectos, la autonomía de sus profesionales y grupos de trabajo, el fomento de la creatividad, la flexibilidad de sus procesos y jerarquías, la capacidad de desarrollar innovaciones radicales, el liderazgo transformacional, la existencia de metas compartidas y una comunicación que favorece la colaboración. En este sentido, Alejandro Laso considera clave la capacidad de la organización para aprender y adaptarse continuamente al entorno, puesto que este no solo ha cambiado de analógico a digital, sino que se mantiene en constante mutación. Por ello, sería un error que los medios se estancasen en la transformación digital del periodismo.

“En el fondo, cuando hablamos de transformación digital, hablamos de cambiar la cultura, de ir un poco a la adaptabilidad. Yo me descojono. ¿Transformación digital? Estamos en 2018. ¿Pero estás loco? Ya vamos tarde a la transformación móvil, y te vas a ir a transformación digital. Genial, mientras esté PRISA con la transformación digital, a nosotros nos viene muy bien (...) Ahora El País, por ejemplo, va a lanzar ElPaís.Lab o similar. Esto que nosotros lanzamos hace cuatro años y medio, ellos lo lanzan ahora. Pues llegan tarde y van a hacer una unidad, desde mi punto de vista, cuando nosotros ya hemos conseguido que ese espíritu cale en el resto de la organización. Entonces, para nosotros la innovación es parte de nuestra esencia, y tiene que ser parte de nuestra cultura” (Alejandro Laso).

Los responsables de la unidad de innovación reflexionan de manera consciente sobre la cultura de la redacción y las subculturas que la conforman. A lo largo de las entrevistas realizadas durante la estancia, tanto el director del laboratorio, Alejandro Laso, como el jefe de producto Daniel Muñoz recurrieron a diferentes modelos de clasificación de las culturas

organizacionales propuestos por la literatura académica⁷⁰ para exponer su punto de vista sobre las diferencias culturales entre unos y otros departamentos, así como entre la compañía y sus competidores. En cualquier caso, a pesar de contar con herramientas para un diagnóstico más o menos preciso, reconocen la dificultad de modificar los estilos que no se ajustan a los considerados óptimos. Como admite Daniel Muñoz, “la cultura es muy difícil de manejar porque depende mucho de las personas”.

El entonces responsable del equipo Lector argumenta, utilizando el modelo de Cameron y Quinn (2001), que el área editorial de la redacción tiene una cultura que tiende a la jerarquía, pues se busca la eficiencia por medio del cumplimiento de procesos rígidos, con una actitud poco proclive al cambio. Esto es, que los redactores no se centran en maximizar los resultados de su trabajo por medio de la ideación y el desarrollo de ideas creativas, sino que su principal objetivo consiste en entregar contenidos de la mayor calidad posible al tiempo que cumplen con los plazos de entrega acordados con los jefes de sección. Muñoz puede considerarse una voz autorizada en este contexto, ya que formó parte del área antes de la creación del laboratorio, y, como afirma el redactor Álvaro Rigal, conoce “cómo trabajan los periodistas (...), qué es lo que les preocupa y (...) cómo reparten su tiempo en el día a día”.

Por el contrario, Daniel Muñoz sitúa al laboratorio en un lugar más cercano al clan, ya que considera que las metodologías de trabajo, la composición de los equipos y los perfiles profesionales de sus integrantes favorecen un clima laboral más centrado en las personas que en los procesos. Este es, de hecho, uno de los principios establecidos por el Manifiesto Ágil, documento que inspira sistemas de desarrollo de proyectos como Scrum y Kanban, utilizados en la unidad. No obstante, explica que las empresas innovadoras pretenden alcanzar la cultura de la adhocracia, ya que supone compaginar la orientación a las personas con la maximización de los resultados, y que es ahí donde se está aproximando la unidad.

“En el laboratorio estamos entre el clan y la adhocracia. La adhocracia es donde quieren ir las empresas innovadoras (..) porque es el punto en el que se combina mejor el dejar hacer, la creatividad, y los resultados. Cuando quieres innovar tienes que confiar en el talento de la gente, pero siempre enfocado a resultados. Las empresas que no quieren ser innovadoras van a modelos más jerárquicos porque son más eficientes, y el hecho de ser un poco clan no es algo que hayamos elegido, es algo que surge” (Daniel Muñoz).

⁷⁰ No se mencionaron los nombres de los autores, pero tanto las categorías como las variables coincidían por completo con las propuestas estudiadas.

Alejandro Laso utiliza un cuadrante que coincide con el modelo de Schneider (1999) para describir las diferencias culturales entre la unidad que dirige y otros medios de comunicación del sector. El director de Estrategia e Innovación explica que en todas las organizaciones se encuentran elementos de cada uno de los tipos de cultura —competencia, control, cultivación y colaboración—, aunque siempre hay uno que predomina sobre el resto. El periodista aboga por huir de los extremos por lo inapropiado de estos estilos en su forma más pura: la cultura competitiva constituiría una lucha “a navajazo limpio”; el control significaría un estilo de liderazgo dictatorial; la cultivación supondría trabajar solo por oleadas de inspiración pasajera, y la colaborativa abandonaría toda eficacia para centrarse en las personas. En concreto, recomienda mantener un cierto equilibrio en el que predomine la cultura colaborativa.

Laso argumenta que la cultura de los medios de comunicación suele acercarse más a la competitividad. Los profesionales desarrollan su trabajo de manera individualista y buscan una mayor eficacia personal para alcanzar éxitos con los que su prestigio e influencia se eleve por encima del resto de los empleados. Por ejemplo, mediante la consecución de informaciones exclusivas o la entrega de las piezas informativas en un plazo inferior al requerido. Esto también ocurre en la redacción de El Confidencial, donde, según el directivo, “no se trabaja colaborando, cada uno trabaja a su puto rollo”. Aunque los periodistas sí pueden recurrir a otros profesionales o grupos para enriquecer las piezas propias, como sucede con el equipo de periodismo de datos, el contacto se produce más como un servicio al redactor que como una colaboración. Esta preeminencia de la competitividad se atribuye más a los procesos que a las personas, pues los redactores “están más metidos en el día a día” y, por lo tanto, tienen menos margen temporal para desarrollar vínculos de colaboración estables.

Por contra, Laso asegura que los sistemas de trabajo del laboratorio fomentan el modelo de cultura colaborativa que, a su juicio, es el más adecuado para concebir productos y servicios que satisfagan las demandas de la audiencia. De acuerdo con el periodista, las diferencias entre la cultura colaborativa del laboratorio de El Confidencial y las de los equipos de creación de producto de otras cabeceras se revela en eventos como los *hackáthones*. Mientras que los integrantes de los otros equipos se concentran de forma individual en el nuevo producto, incluso aislándose con auriculares en algunos casos, los representantes de El Confidencial exportan sus métodos habituales de ideación de proyectos, que consisten en procesos conjuntos protagonizados por el pensamiento divergente y convergente, y apoyados en herramientas como los *business model canvas* y los *user story maps*. Para él, esto es una muestra de que lo

habitual es que en estas compañías las innovaciones procedan de los puestos directivos, mientras que en el laboratorio emergen desde los propios trabajadores:

“Cuando una persona solo se dedica a hacer lo que el otro le ha dicho, no colabora y no propone su opinión, nos estamos perdiendo bastantes cosas interesantes (...) Cuando tienes a todos los cerebros pensando sobre cómo solucionamos un punto que necesitamos (...), se convierte en una solución que es la mejor y ahí entran la innovación, y ahí entra sorprender a los competidores. ¿Qué ocurre? Que ahora mismo, incluso desde el lado de la competencia, la colaboración es una ventaja competitiva, ya que el resto de las organizaciones son verticales” (Alejandro Laso).

La cultura colaborativa de las cabeceras no solo ayuda a que las ideas que se generan dentro de ellas sean mejores, sino que también facilita las alianzas entre medios para aportar un mayor valor a los usuarios. De este modo, investigaciones periodísticas como la de los Papeles de Panamá deben su gran repercusión global a la voluntad de colaboración de los medios que recibieron las filtraciones. Según el directivo, resultaría “impensable” que un medio tradicional español que consiguiese una filtración de tal calibre la compartiera con otros. Por el contrario, la aprovecharía para sacarle partido en términos de influencia y cartel internacional, aunque esto significara no poder abordar todas las posibilidades que ofrece. Sin embargo, los responsables del *Süddeutsche Zeitung* decidieron ponerla en común con los integrantes del Consorcio Internacional de Periodistas de Investigación para exprimir la historia y pasar “de ser algo muy molón que alimente [su] ego a ser algo que cambie el mundo”.

A pesar de las ventajas que supone la cultura organizacional colaborativa, su adopción no resulta sencilla, pues entraña cambios profundos en las asunciones y creencias más extendidas entre los profesionales, y en la manera en la que los trabajadores se relacionan entre sí. En este proceso de evolución personal y grupal, que en el lab de El Confidencial se denomina “camino del dolor”, el choque cultural se manifiesta de formas diversas. Por ejemplo, el experto en desarrollo de modelos de negocio Eduardo Rico relata que, tras su primer día de trabajo en el medio, volvió a casa invadido por el “pánico”. Su carrera se había desarrollado por completo en medios de comunicación de corte más tradicional y nunca había trabajado en un entorno colaborativo de esas características, que utilizara las metodologías ágiles para congrega el talento humano en torno a la creación de valor para la audiencia. El economista asegura que “al final, si tienes clara la premisa de que esto se hace para el usuario (...) es relativamente sencillo, una vez te adaptas a ciertos conceptos y terminologías”.

El choque cultural también puede apreciarse en la percepción que gran parte de los redactores tienen sobre el trabajo que se realiza en la unidad de innovación, de acuerdo con Álvaro Rigal. El periodista declara que “la redacción no entiende muy bien” los ritmos, la cultura y los procesos del laboratorio, especialmente en algunos momentos clave, como los LabDay. Estos eventos son colaborativos, pues tanto el trabajo como las exposiciones de los proyectos se realizan en grupos, y presentan un componente lúdico que pretende estimular la creatividad, como se ha constatado anteriormente. Aunque el número de redactores que participan en los concursos estaba creciendo a fecha de realización de la estancia, la mayoría de los integrantes de la redacción editorial carecían del tiempo suficiente para salirse de su ritmo de trabajo habitual y dedicar uno de cada dos viernes a estas actividades. De hecho, los viernes son días de especial estrés para ellos por la cercanía del fin de semana.

“Creo que a la redacción le falta un poco de visión más de medio plazo, de producto, y de experiencia de usuario, para quién hacemos las cosas y por qué las hacemos, y al laboratorio muchas veces le falta entender que para que el periódico funcione y tenga éxito, los tiempos son otros y la forma de trabajo son otros (...) El 90% de la gente no sabe qué es un LabDay. Saben que a veces los viernes por la tarde oyen aplausos aquí y les cabrea, porque el viernes por la tarde la peña está que tiene que dejar tres temas acabados para el finde, que no le da tiempo, y ven que al fondo están aplaudiendo y riéndose y dicen: esos cabrones no trabajan. Básicamente” (Álvaro Rigal).

La priorización de los temas pendientes en el laboratorio es otro elemento que genera roces entre ambas subculturas. Como se expone en el epígrafe dedicado a los flujos de trabajo, los equipos del lab cuentan con un WIP, o límite de trabajos en curso, que no se puede superar para evitar colapsos. De este modo, la percepción de ineficiencia que los redactores tienen sobre el equipo de innovación, fruto de las diferencias culturales, incrementa cuando los proyectos o incidencias en los que están involucrados se ven frenados por estas limitaciones. Alejandro Laso ilustra este aspecto recordando un encuentro en el que Nacho Gay, director del vertical Vanitatis, afirmaba que veía a los técnicos como profesionales que, cuando él necesitaba alguna reparación en el CMS, estaban reunidos “perdiendo el tiempo”. Para el director de Estrategia e Innovación, esto supone una manifestación más del choque cultural, pues la ausencia de trabajo colaborativo en la redacción provoca que se perciban las reuniones como pérdidas de tiempo, y que los redactores consideren que los técnicos no les ayudan a conseguir su objetivo de ser competitivos.

“Es verdad que [la cultura colaborativa] es el camino más complicado. Con lo fácil que es decir: tú, ponte a hacer lo que yo digo, y que la gente te haga caso. Pero si trabajas en esta cultura, te cambia la organización” (Alejandro Laso).

En resumen, la redacción editorial de El Confidencial avanza hacia la plena integración de la cultura prodigital y, como se ha comprobado en anteriores epígrafes, comparte una visión corporativa con el resto de la compañía. Sin embargo, no ha superado el proceso de aprendizaje promovido por el laboratorio —el denominado “camino del dolor”—, que busca hacer entender a los profesionales y equipos que su trabajo es parte de un sistema colaborativo, en el que el contenido informativo, la tecnología, los procesos productivos y las vías de ingresos se complementan entre sí, por lo que es necesario coordinar todas las tareas de la organización.

21. Transferencia de conocimiento en El Confidencial

La transferencia de conocimiento entre los profesionales y los equipos que componen El Confidencial es reconocida por los responsables del medio como un proceso esencial para alinear la compañía, extender la cultura innovadora en su seno, adaptarla al medio y, con ello, potenciar sus resultados. En el presente apartado se analizan los factores que condicionan el proceso, tomando como base los condicionantes identificados por la literatura académica (García-Avilés et al., 2018; Valero-Pastor y Carvajal, 2019; Zapata Cantú, 2004). De este modo, la falta de tiempo y la elevada carga de trabajo se consideran el principal lastre para la importación de prácticas innovadoras, que se agrava por las diferencias culturales ya analizadas y, en casos concretos, por la falta de interés de algunos profesionales. Por el contrario, la estructura poco jerárquica del medio, la comunicación sistematizada y transparente, la confianza entre los profesionales y la utilidad atribuida al nuevo conocimiento favorecen el proceso. Además, se analizan las iniciativas introducidas para fomentar el flujo de conocimiento, como las sesiones de enseñanza interna, las posibilidades y recursos para el trabajo conjunto y la comunicación fluida, y la colaboración de los embajadores de la innovación escogidos entre los redactores, entre otras.

El Confidencial suele acceder a las nuevas prácticas y conocimientos a través de su laboratorio de innovación. Ya sea por medio de la investigación de mercado o de la experimentación, estos equipos descubren y desarrollan constantemente nuevas técnicas, tecnologías, sistemas organizativos y productos susceptibles de mejorar los resultados de la compañía. En otras palabras, el lab es el área del medio que más contacto mantiene con las tendencias presentes y futuras de la industria. Por ello, una de sus misiones principales consiste en transmitir el conocimiento que adquiere al resto de los departamentos. De esta manera, proporciona información y tecnología útil para que los redactores desempeñen su trabajo de forma más eficaz y eficiente, al tiempo que trata de adaptar sus percepciones al actual contexto de mutación constante. Según todos los integrantes del laboratorio entrevistados, ese cambio en la cultura de la redacción permitiría mantener a toda la compañía alineada hacia el futuro y que la innovación no solo se circunscribiese a un equipo compuesto por alrededor de 30 personas.

“Lo que buscamos es que todo el mundo tenga el mismo nivel de conocimiento de las cosas para que, primero, no se creen silos de conocimiento, y, segundo, porque al compartir, es más fácil estar alineados y no tener unidades que vayan por libre (...) Eso es lo que estamos tratando de conseguir: que la cultura de El Confidencial sea innovadora. Porque no es lo mismo tener a cuatro personas con un remo, que a todo el

mundo remando. No se trata de tener a gente trabajando en el futuro, sino de hacer que toda la compañía trabaje en la misma dirección” (Alejandro Laso).

A pesar de ello, los entrevistados coinciden en que no es necesario que todo el conocimiento que el medio posee fluya hacia la totalidad de sus departamentos y profesionales. El redactor Álvaro Rigal entiende las ventajas de extender la cultura innovadora en la redacción y aprovechar las posibilidades tecnológicas en todas las áreas, pero reconoce que “igual no está mal que casi todo el mundo en la redacción esté centrado en escribir sus cosas, porque al final su trabajo es conseguir noticias y escribirlas”. Un hecho en el que también incide Alejandro Laso, pues es consciente de que muchos periodistas pueden aportar excelencia al medio en relación con los contenidos informativos, pero no están preparados para modificar sus prácticas e ideas. En cualquier caso, a estos profesionales sí se les reclama una cierta consciencia sobre el ecosistema en el que trabajan en aspectos como, por ejemplo, la interpretación de los datos de tráfico web, que puede ayudarlos a identificar los temas que más interesan a su audiencia.

La familiaridad con estos datos y su introducción en el trabajo periodístico es, de hecho, uno de los mayores casos de éxito en lo referente a la transferencia de conocimiento entre el laboratorio y la redacción. El director de Estrategia e Innovación asegura que hasta el año 2014, más o menos, era impensable que los redactores se preocuparan por estas cifras, ya que estaba arraigada una cultura heredada de los periódicos de papel, en la que “el único *feedback* que tenías era el que te daba el quiosquero sobre lo que le decían los lectores”. Actualmente, los periodistas conocen los datos de la audiencia en tiempo real, por lo que pueden entender mejor a sus lectores y, con ello, hacer un periodismo más adaptado a sus necesidades e intereses. Además, la consciencia sobre los objetivos mensuales de tráfico de las secciones potencia la búsqueda de los temas más atractivos. Alejandro Laso asegura que al principio costó introducir estas nociones en la cultura de la redacción y todavía hoy se busca optimizar el aprovechamiento de los datos, pero la mayoría de los redactores han reparado en su utilidad e incluso en ocasiones son ellos los que demandan más información de este tipo.

El incremento del interés de algunos redactores hacia las tecnologías es otro resultado de la transferencia exitosa de conocimiento entre unidades. Aunque existen varios casos que se pueden clasificar bajo esta descripción, Laso destaca el de una redactora de la sección de Vivienda con una gran curiosidad por el periodismo de datos. La periodista era consciente de la utilidad de esta disciplina para enriquecer las piezas en un tema como el suyo, y acudía frecuentemente al equipo de periodismo de datos. Con el tiempo y el contacto con el

departamento, empezó a desarrollar sus habilidades en este sentido y a manejar herramientas como Datawrapper, Excel o Infogram, que le permiten elaborar este tipo de piezas de manera autónoma. La aceptación por parte de la redacción de los cambios en el CMS también refleja una mayor aprobación de las posibilidades tecnológicas, aunque a un nivel menor debido a la sencillez de uso que le aporta ser un *software* propio.

Sin embargo, el resultado más llamativo del proceso de transferencia de conocimiento en El Confidencial tiene que ver con la exportación de ciertas prácticas organizativas. Por ejemplo, los equipos de redes sociales y comercial dejaron de lado los flujos de trabajo tradicionales a principios de 2019 para empezar a utilizar Kanban. Como se expone en el epígrafe dedicado a los flujos de trabajo, esta metodología de desarrollo ágil de proyectos fue introducida por la unidad de innovación en 2013 y todavía se emplea con éxito en algunos equipos del laboratorio. A pesar de que estos casos demuestran que, efectivamente, se produce una transferencia de conocimientos y prácticas entre los departamentos, los responsables del medio son conscientes de que la cultura de la innovación todavía no está inculcada del todo:

“Se han ido tomando estas nuevas tecnologías o la innovación no como un rival, sino como un aliado. Esto en El Confidencial ha costado muchísimo, y aún no está al 100 % completo (...) En otras redacciones, verás que es mucho peor. Aquí, afortunadamente, nos hemos ido adaptando. La innovación como tal, en el día a día del ejercicio de la profesión periodística no está integrado por completo, ni mucho menos” (Nacho Cardero).

21.1. Condicionantes para la transferencia de conocimiento en El Confidencial

A continuación, se estudian los factores que afectan al proceso en El Confidencial, tanto positiva como negativamente. La elevada carga de trabajo es calificada por los entrevistados como la mayor barrera para que los profesionales de la redacción puedan asumir nuevos conocimientos e introducir ciertas prácticas y procesos, ya que impide que los periodistas tengan tiempo para salirse de su labor principal. Álvaro Rigal explica que el trabajo de los redactores está muy orientado a la productividad, y que los jefes de sección ejercen presión para generar un alto volumen de contenido de calidad por “las exigencias del puesto”, ya que su responsabilidad es maximizar el rendimiento directo de su departamento.

“El lab intenta que gente de redacción participe de sus procesos y de las cosas que están haciendo, pero casi nadie tiene tiempo. O sea, que la sensación es que todo mundo está

todo el rato hasta arriba. Nadie puede parar dos horas porque sí. Es que es muy difícil eso” (Álvaro Rigal).

Alejandro Laso coincide con el diagnóstico y añade que la indisoluble vinculación de la redacción con la actualidad también provoca que el ritmo de trabajo sea diferente en esta área. El directivo entiende el día a día de los periodistas como “una rueda de hámster” que solo les permite centrarse en la siguiente edición del medio sin prestar atención a las tendencias de futuro. A pesar de que valora positivamente que los redactores “rompan” este ciclo cuando les sea posible para actualizar sus conocimientos, comprende que esto les resulta complicado. Por ello, se congratula de que El Confidencial cuente con una redacción amplia, con numerosos profesionales que pueden ocuparse de cada una de las velocidades de actuación, como se expone con mayor profundidad en el apartado sobre los flujos de trabajo en el medio.

El espacio que ocupan los profesionales y equipos en la redacción también afecta a la transferencia de conocimiento. En el laboratorio de El Confidencial, se observa que la unidad está separada del resto de la redacción por paredes y paneles de cristal que, según Laso, son fruto de una decisión consciente. Se sacrifica un mayor grado de contacto entre los profesionales para evitar que la sensación de urgencia que impera en la redacción editorial afecte a las prácticas del laboratorio y se pierda así la mirada a largo plazo. Los equipos de carácter innovador que sí se sitúan en el mismo espacio que el resto de las secciones son el de periodismo de datos, el de desarrollo de audiencias, que incluye el departamento de redes sociales y EC Brands. Estos grupos colaboran a diario con otros profesionales de la redacción, por lo que la transferencia entre ellos es mayor, como se aprecia en el ejemplo de la redactora de Vivienda, citado anteriormente. En el caso de EC Brands estas colaboraciones se producían con mayor frecuencia antes de su viraje comercial y su conversión en un equipo *end-to-end*, analizados en el epígrafe sobre equipos de trabajo, mientras que ahora se circunscriben únicamente a especiales puntuales en los que pueden participar redactores externos.

Las características personales, las actitudes y, en definitiva, la cultura que tienen asumida los potenciales receptores de conocimiento son otro factor de importancia capital. Del mismo modo que Laso reconoce que algunos redactores no están dispuestos a cambiar sus métodos de trabajo por considerar que “eso no es periodismo”, el jefe de producto de EC Brands, Pablo López, asegura que no todo el mundo es capaz de apreciar el valor añadido que aporta generar piezas innovadoras. En su opinión, las cualidades más valiosas de los receptores para poder asimilar e incorporar el nuevo conocimiento en las prácticas periodísticas son la ambición por

generar un mejor producto, cuyo formato haga brillar más el contenido informativo, y, por supuesto, la capacidad y voluntad de aprendizaje. Estas características distinguen a algunos periodistas de la redacción que se consideran *early adopters*, como es el caso del propio Álvaro Rigal, de otros que acatan las tendencias solo cuando se han convertido en la norma y no tienen otra posibilidad (Rogers, 1962; Rogers, 1983).

Para que los receptores incorporen el nuevo conocimiento, este también tiene que revelarse útil para la consecución de sus objetivos. Es decir, que la anticipación de las ventajas que les puede aportar supere a las molestias inmediatas de modificar sus prácticas. En este punto reside, por ejemplo, el éxito en la adopción del CMS y sus actualizaciones. La buena acogida de esta herramienta se debe a que se trata de una tecnología sencilla, que no plantea complicaciones a los periodistas y, en cambio, sí potencia su productividad y les permite ahorrar tiempo y esfuerzos, una vez controlan el *software*. Por ello, el director del medio, Nacho Cardero, afirma que, en este caso, “el mérito no es de los periodistas, sino del laboratorio y su capacidad para construir un CMS tan bueno y sencillo”. En este sentido, Álvaro Rigal explica que la aceptación suele ser generalizada cuando la unidad de innovación crea herramientas para la redacción, pues es entonces cuando esta área “ve cosas concretas que le sirven en su día a día”. Lo mismo sucede con la adopción de las metodologías ágiles. Aunque su integración es más complicada que la del CMS porque implica cambios profundos en la cultura del departamento y los profesionales, que se perciba su utilidad es fundamental.

“El éxito aquí se basa en experiencias anteriores de empresas que están utilizando estas metodologías y, sobre todo, el éxito se ve a diario, cuando tú estás viendo que desarrollos que antes se enquistaban o se paralizaban durante mucho tiempo ahora salen porque se les otorga un tallaje y se lonchean” (Eduardo Rico).

Además de la utilidad atribuida al conocimiento, la confianza personal entre los receptores y los emisores también condiciona la forma en la que los profesionales perciben las nuevas ideas y, por consiguiente, su adopción. Así lo afirma Álvaro Rigal, que considera esencial tender puentes entre el laboratorio y la redacción, ya que “no es fácil que te cambie tu forma de pensar o de trabajar un tío que se te acaba de presentar, y no alguien con quien trabajas diariamente desde hace años”. Este nivel de confianza no solo aumenta con el trabajo conjunto, sino también con el hecho de compartir una misma cultura profesional. Por ello, es importante que el máximo responsable de la innovación y la estrategia empresarial en el medio, Alejandro Laso, sea periodista, y que existan perfiles como el de Daniel Muñoz, que ocupa un puesto importante en el laboratorio, pero también es periodista, trabajó durante una temporada en la

redacción editorial y actualmente mantiene activo ese contacto para conseguir sinergias con equipos como el de ediciones.

En relación con esto, la horizontalidad de la estructura del medio y la autonomía de los equipos que lo componen incide positivamente en el proceso, ya que permite que la innovación no solo se promueva desde los puestos directivos, sino que también se adopte de abajo arriba. De esta manera, mediante el liderazgo transformacional, de carácter abierto y delegativo, los profesionales disfrutan de una mayor confianza con sus responsables directos, con los que trabajan a diario, y se sienten seguros para opinar y debatir sobre los diferentes conocimientos y prácticas (Sun y Scott, 2005: 86). Desde la compañía se intenta crear canales de comunicación lo más sistematizados y transparentes posibles para que los profesionales entiendan el sentido de las modificaciones que se promueven, confíen en que el cambio va a suponer ventajas y compartan

“Cuando la empresa dedica tiempo no a decir a la gente lo que tiene que hacer, sino a compartir información y visión, la gente se sube al carro, coge el remo y se pone a remar (...) Al final, por supuesto, siempre se puede hacer mejor la comunicación (...) porque cada uno tenemos un concepto de comunicación y a mí me gustaría que me lo contasen de una manera determinada” (Alejandro Laso).

Para que la comunicación sea eficaz, es necesario que todos los trabajadores compartan un mismo lenguaje, algo que no siempre sucede en El Confidencial. La importación desde otros sectores de las metodologías ágiles mediante las que se organiza el laboratorio, sumada al protagonismo de otras disciplinas como el desarrollo, el diseño web y la publicidad, provocan que los profesionales de la unidad empleen una terminología que dista de la acostumbrada en las redacciones de los medios. Además, su discurso está salpicado de anglicismos, como *sprint*, *backlog* o *business to business*, que hacen más complicada la comprensión por parte de receptores no iniciados en las labores del lab. La presencia de periodistas entre los miembros de la unidad facilita la explicación de estos términos y conceptos al exterior, para que todos los profesionales puedan estar alineados.

21.2. Métodos para la transferencia de conocimiento en El Confidencial

En su intención de extender la cultura innovadora que impera en el laboratorio al resto de la redacción, los responsables de El Confidencial tienen en cuenta los factores antes mencionados para establecer una serie de métodos que promuevan la comunicación y la transferencia de

conocimiento. Siguiendo la clasificación propuesta en Valero-Pastor y Carvajal (2019: 1161), se aprecia que el medio establece, por un lado, canales de enseñanza, tanto formal como informal y mixta; y, por otro lado, iniciativas que promueven la comunicación formal e informal entre los profesionales. El primer grupo engloba, por ejemplo, las sesiones informativas impartidas por profesionales de la unidad de innovación en la redacción editorial, las comunidades de prácticas dentro del propio laboratorio, la utilización de profesionales del coaching o los eventos como el LabDay. En el segundo, se clasifican el trabajo con embajadores, la facilidad de acceso a fuentes de innovación, el trabajo conjunto y la utilización de los paneles visuales, entre otras iniciativas.

En cuanto a los métodos de enseñanza, las comunidades de prácticas son seminarios internos del laboratorio de innovación en los que uno de sus integrantes transmite al resto algún conocimiento nuevo. Suelen impartirlos aquellos que han asistido recientemente a cursos, congresos o conferencias externas, por lo que constituyen un buen método para incorporar a la compañía conocimiento que procede del exterior. Se celebran cada viernes, aunque su periodicidad no está completamente institucionalizada y algunas semanas no se realizan. Sin ir más lejos, durante la estancia de investigación, en marzo de 2018, la comunidad de prácticas sobre analítica de datos que iba a ser conducida por Dori Muñoz no pudo celebrarse por la escasez de tiempo, tanto de la profesional como del resto del equipo. Menos consolidado está el evento de características similares conocido como i+Day, en el que los profesionales del laboratorio tienen un día libre para experimentar por su cuenta con tecnologías o realizar cursos externos para luego compartirlo con el grupo. Estas jornadas raramente se celebran en la actualidad porque no resultan tan efectivas en comparación con otras como el LabDay. Pablo López Learte, jefe de producto de EC Brands, lamenta que este tipo de sesiones formativas solo se producen dentro de los límites del lab y no trascienden al resto de la redacción.

“Las comunidades de prácticas estos cabrones las hacen sólo para ellos. Nosotros lo hacemos con la redacción, que es lo complicado (...) Les explicas cuál es la repercusión, la diferencia del valor añadido, más allá de que sea una cosa más bonita o se mueva más. Explicar cuál es el valor añadido y dónde llega el empuje de su trabajo. Eso es, por qué merece la pena mantener un esfuerzo superior” (Pablo López).

De esta manera, en la redacción también se celebran sesiones de enseñanza interna, con la diferencia de que la fuente de conocimiento no la constituyen los propios redactores, sino profesionales de otros equipos, como en este caso EC Brands. Estos seminarios se suelen centrar en las posibilidades de los nuevos formatos. Se producen de forma esporádica, sobre

todo tras el lanzamiento de grandes especiales innovadores que atraen la atención de la crítica, y con ello aumentan la utilidad percibida por los periodistas. Como estos especiales son menos habituales tras la reconversión comercial del equipo EC Brands la frecuencia de las sesiones también es menor. Alejandro Laso, como responsable de la innovación en el medio, también imparte este tipo de sesiones en reuniones con diferentes departamentos del área editorial. Por ejemplo, durante el período de investigación, el directivo llevó a cabo un seminario con los integrantes de la mesa de redacción para cambiar su enfoque sobre el tráfico web y cómo debía analizarse. Su objetivo era hacerles ver que, mientras que solo se revisaban los datos de afluencia en escritorio, por ser la práctica habitual de los medios digitales, se estaba ignorando entre un 20 % y 30 % de las visitas de El Confidencial, que procedían de otros entornos, como la tecnología móvil AMP.

En relación con la enseñanza informal (Valero-Pastor y Carvajal, 2019: 1161), se recurre al coaching para facilitar la adopción de las metodologías ágiles y asegurar que no se perviertan sus principios. En este sentido, como se expone en el apartado dedicado a los flujos de trabajo, en El Confidencial se cometió un error al introducir estos métodos: se intentó adaptar el sistema Scrum a la forma de trabajar en el medio, y no al contrario. Con la presencia de la agile coach Maica Trinidad en las reuniones y procesos cotidianos, se pretende que los profesionales asuman, entiendan y adapten sus capacidades a las nuevas reglas. Se considera un método de enseñanza informal porque se produce una educación asimétrica —desde una persona que reúne más conocimientos a individuos menos doctos— y el objetivo de la fuente es transferir su conocimiento, pero no se hace a través de sesiones específicas, sino que la transferencia se produce al mismo tiempo que el trabajo cotidiano.

El LabDay es un evento mixto, que se sitúa a medio camino entre los métodos de enseñanza y los canales de comunicación. Se integra a los redactores en los equipos *ad hoc* para que aprendan de profesionales con un mayor manejo de las tecnologías y los procesos novedosos. Sin embargo, la transferencia se desarrolla gracias a la comunicación que requiere el trabajo conjunto, y el objetivo de las fuentes de conocimiento —en este caso, los profesionales del lab— no es enseñar o aleccionar a sus compañeros, sino crear un proyecto innovador trabajando con ellos. Esto también provoca que la transferencia sea bidireccional, ya que lo que los técnicos, diseñadores y periodistas del laboratorio también pueden conocer las inquietudes del área editorial, entender mejor sus puntos de vista, incorporarlos a los nuevos productos y obtener de ello un conocimiento útil para futuras iniciativas.

“Ellos aprenden de nosotros y nosotros de ellos. Ellos entran en los flujos de trabajo del laboratorio y eso hace que al final se transfiera conocimientos al resto de departamentos (...) En estas jornadas vemos cómo los periodistas pueden aportar valor al laboratorio y a la innovación del medio con su visión personal” (Juan Cía).

Actualmente, el LabDay se considera “una de las palancas para extender la cultura innovadora a la redacción”, en palabras del ex jefe de producto de Lector y Desarrollo de negocio, Daniel Muñoz. El evento empezó a consolidarse tal en el año 2018, tras un período de adaptación durante el que solo participaban profesionales de la unidad de innovación. Aunque la carga de trabajo y la rigidez de los procesos editoriales impiden que intervengan más redactores, la cifra ha aumentado paulatinamente. Por ejemplo, en el LabDay que se celebró el viernes previo a la estancia de investigación, cinco de los ocho equipos participantes incluían trabajadores del área editorial. Según el entonces jefe de producto de Aplicaciones, Juan Cía, esto se debía principalmente a la bonificación de puntos que se otorga a los grupos que incorporen este tipo de perfiles profesionales, aunque también se observa cómo crece el interés por trabajar en grupos heterogéneos y aprender de estas experiencias.

Los miembros de la redacción también pueden participar como jueces del hackathon interno. En cada edición, Alejandro Laso invita a individuos externos a la unidad que actúan como *stakeholders*, de manera que puedan apreciar las posibilidades del nuevo ecosistema y sopesar la potencial incidencia de ciertas innovaciones sobre los objetivos de la compañía. Juan Cía explica que estos invitados suelen ser cargos de responsabilidad en la empresa, a los que mediante su asistencia se les intenta concienciar sobre las bondades del cambio, pero también profesionales con “capacidad para mover las fuerzas vivas de la redacción”. Es decir, líderes internos a los que conviene tener alineados con los objetivos del lab, pues sus opiniones tienen un gran peso entre los trabajadores de la redacción.

Por lo tanto, la unidad de innovación El Confidencial recurre al trabajo con embajadores, un método calificado como de comunicación (Valero-Pastor y Carvajal, 2019: 1161), pues se produce como fruto del contacto diario entre profesionales y ni la fuente ni los receptores tienen en la transferencia su objetivo principal. El redactor Álvaro Rigal, que en 2018 actuaba como enlace entre el laboratorio y la redacción, explica que este rol consiste en “ser un poco prescriptores y ser capaces de crear cultura nueva”, ya que ellos inspiran entre el resto de los redactores un nivel de confianza mayor que el que genera una unidad externa como el laboratorio. Por eso, lo considera “el único camino” para la extensión de la cultura innovadora. Según el responsable de EC Brands, Pablo López, no es necesario que estos embajadores

manejen las tecnologías y sepan exactamente cómo se generan los nuevos formatos, “aunque algunos sí empiezan a intuirlo”, sino que conozcan qué cosas se pueden hacer y sean capaces de identificar cuándo pueden recurrir a otros profesionales enriquecer sus piezas.

En este sentido, cabe destacar la facilidad de acceso a las fuentes de conocimiento como otra iniciativa adoptada en la organización. Las unidades más especializadas y que pueden ayudar a los redactores a mejorar sus informaciones pueden ser utilizadas por ellos “como una especie de consultoría”, según Alejandro Laso. De este modo, se pone a disposición de los trabajadores el conocimiento y las herramientas necesarias, no solo para mejorar sus contenidos, sino también para que incrementen sus habilidades y sean capaces de crear piezas cada vez más innovadoras por su cuenta. El caso del equipo de periodismo de datos es paradigmático, pues se encuentra insertado en la redacción editorial, situado entre aquellas secciones más proclives a recurrir a los conocimientos de sus profesionales.

Las conversaciones informales entre profesionales son otro método de transferencia a través de la comunicación que se incentiva en la compañía. Por ejemplo, el establecimiento de paneles físicos con *post-its* supone, según Laso, un estímulo para que algunos redactores interesados pregunten sobre los proyectos que se están desarrollando y accedan a esa información. Además, estos tableros, requeridos en el sistema de trabajo Kanban, sirven a los miembros de la unidad de innovación para mantenerse al día de los temas en los que están trabajando los otros equipos del laboratorio. De hecho, como se ha expuesto anteriormente, el gran tablero Kanban desde el que se articula todo el trabajo del área se actualiza cada lunes en una reunión en la que los jefes de producto informan al resto sobre los avances y problemas experimentados por sus tareas durante la semana anterior. De este modo, si cualquiera de ellos posee el conocimiento necesario para solucionar los bloqueos de los demás equipos, lo pondrá a disposición del grupo.

Por ello, las reuniones establecidas por las metodologías ágiles pueden considerarse un método de comunicación formal entre cuyos objetivos está la transferencia de conocimiento dentro de los propios equipos del lab. Estas reuniones diarias y semanales aseguran el flujo de información constante entre sus integrantes y favorecen la creación de un clima de seguridad para expresar las propias opiniones y disentir de las de otros, ya que aumentan la cohesión grupal. Además, las metodologías ágiles también reparan en la necesidad de documentar exhaustivamente cada uno de los pasos que dan los equipos, de manera que cualquier individuo que se incorpore al proyecto una vez este ya está avanzado, puede comprobar en qué hipótesis se basa, qué estudios de mercado se han realizado y, sobre todo, cómo ha evolucionado

iteración tras iteración desde el momento de concepción del mínimo producto viable. Este proceso de documentación supone, pues, otro método efectivo para la transferencia de conocimiento en el laboratorio.

No obstante, para el director editorial, Nacho Cardero, la iniciativa de este estilo que resulta más efectiva son las reuniones y el trabajo conjunto de los profesionales de todos los departamentos del medio en los grandes proyectos de El Confidencial. Para ilustrarlo menciona los ejemplos del portal Alimento, el panel de intención de voto realizado por El Confidencial en 2018 y el servicio *business to business* en el que se estaba trabajando, y que vio la luz a mediados de 2019. El laboratorio asume la responsabilidad de estos proyectos mientras están en fase de incubación, pero en las reuniones de ideación y desarrollo participan todas las partes involucradas. Resultaría absurdo crear productos periodísticos de este corte sin tener en cuenta la opinión de la redacción editorial, que tiene que abastecerlos de contenidos, o del departamento comercial, que se encarga de comercializarlos, entre otras áreas. En estas reuniones se pone el común el *know-how* de todos los perfiles profesionales:

“Nosotros tenemos tres o cuatro proyectos anuales que son muy potentes, o *brainstormings* de hacia dónde vamos, y estas reuniones son muy transversales. Es decir, que entra gente de todas las secciones, y en esas tormentas de ideas aprendemos los unos de los otros (...) Eso hace que la combinación sea muy buena y que esté dando sus frutos” (Nacho Cardero).

La DemoFest es otro evento en el que profesionales de todas las áreas del medio trabajan juntos. Consiste en una reunión mensual en la que todos los equipos y departamentos de El Confidencial repasan qué se ha hecho durante el último mes, teniendo en cuenta los objetivos que se marcaron, los resultados obtenidos y los proyectos, iniciativas y contenidos desplegados en ese período. Cumple las mismas funciones que las reuniones semanales que celebran los jefes de producto del lab cada lunes, mencionadas arriba, pues se evalúa el trabajo realizado, se fijan objetivos pero, sobre todo, se pone en común todo el conocimiento de la organización para intentar resolver los problemas de cualquiera de los equipos. Según Alejandro Laso, la asistencia y la participación en este tipo de reuniones permite a los profesionales “enterarse en una hora de todo lo que pasa en esta compañía”. A estas reuniones incluso ha asistido en alguna ocasión el director general de Titania, Alberto Artero. A pesar de su utilidad, la DemoFest todavía no mantiene una periodicidad mensual rígida, e incluso pueden pasar varios meses entre varias ediciones.

Por último, el uso de aplicaciones para la gestión del trabajo, como Jira, Confluence o Google Hangouts, entre otras, permite que el conocimiento fluya más fácilmente en el interior de los grupos de trabajo. Estas tecnologías permiten tanto conversaciones individuales como la creación de foros grupales, y, en algunos casos, pueden funcionar como repositorios para registrar la documentación sobre los diferentes proyectos. El correo electrónico actúa como canal de comunicación entre profesionales de diferentes equipos y departamentos, así como entre la compañía y los trabajadores. Por ejemplo, la organización tiene contratado el servicio TrafficBot, que envía diariamente por e-mail a los redactores sus datos de tráfico actualizados y si se está cumpliendo o no con los objetivos propuestos. Esta comunicación transparente y fluida de la organización hacia los periodistas facilita que estos asuman la importancia de los datos de tráfico para su trabajo, una de las nociones que se pretenden extender.

21.3. Transferencia de conocimientos hacia el exterior

En lo referente a la transferencia de conocimientos hacia el exterior, se aprecia que el grado de apertura de la compañía es alto. Tanto los responsables del medio como sus trabajadores están dispuestos a comunicar abiertamente sus decisiones corporativas y los pormenores de su trabajo. Solamente se ejerce una cierta protección de manera muy puntual sobre proyectos clave que se encuentran en las fases de investigación y desarrollo, pues los avances obtenidos en ellas pueden constituir importantes ventajas competitivas. Es el caso del servicio *business to business*, implementado en 2019, y que fue objeto de la única reunión del laboratorio de innovación con otros profesionales de la compañía a la que no se pudo tener acceso durante la estancia de investigación.

El Confidencial es un habitual de las mesas redondas en los congresos de periodismo y en otros eventos, tanto académicos como profesionales. En cuanto a los primeros, la organización estuvo representada, por ejemplo, en las ediciones de 2017 y 2018 del Congreso de la Sociedad Española de Periodística —uno de los eventos más importantes de España sobre investigación en periodismo—, a las que acudieron Alejandro Laso y Nacho Cardero, respectivamente. Con respecto a lo segundo, durante el período de estancia, Alejandro Laso participó en un debate sobre la reinención de los medios, organizado en Madrid por la agencia de comunicación Planner Media, en el que también intervinieron su homólogo en Vocento, Borja Bergareche; el Chief Digital Officer de Henneo, Miguel Madrid; el director de Desarrollo Digital de El País, Pablo Delgado; y el investigador y periodista Ismael Nafría.

En este encuentro, el director de Estrategia e Innovación explicó que se estaban considerando ya iniciativas para aportar un valor nuevo al usuario y, con ello, generar ingresos que no dependieran de la inversión publicitaria. Aunque no se realizara un análisis detallado de las características de estos productos, entre otros motivos porque todavía no estaban completamente definidos, esta declaración alude de forma clara a la ideación e investigación del producto *business to business*. Alejandro Laso explica que, a pesar de que en algunas ocasiones no revelan las soluciones concretas que han encontrado a los problemas que se les plantean, ni hacen público su código, no tienen problemas en explicar sus estrategias y movimientos. Por ejemplo, asegura que, incluso antes de la migración a https, relató el proceso a Borja Bergareche, responsable de innovación de Vocento, competencia en el ámbito digital, y que esta transparencia generó un “shock” en los receptores de conocimiento.

“Cuando me invitan a sitios, voy. Nosotros no solemos quedarnos la información, incluso con la competencia (...) Nos pueden decir que estamos contando nuestra estrategia, pero el problema no es contarlo, el problema es hacerlo. (...) A lo mejor [otros medios] no tienen que seguir estos pasos, porque su caso es diferente. Además, la capacidad que tenemos nosotros de sacar trabajo es más alta (...) porque la compañía está preparada para eso” (Alejandro Laso).

No obstante, el periodista hace autocrítica porque muchas de las innovaciones en el área de organización de El Confidencial no trascienden al exterior, con lo que la compañía no solo deja de transferir conocimiento al exterior, sino que pierde oportunidades de marketing potencialmente valiosas. Iniciativas como el LabDay o la adopción de las metodologías ágiles no se publicitan como hacen otros medios en el ámbito internacional. A pesar de que el laboratorio de El Confidencial cuenta con un blog en Medium creado en 2016 con el fin de publicitar sus incursiones en periodismo de datos, nuevos formatos, innovación, diseño y experiencia de usuario, tecnología móvil, código fuente y experiencias de formación, este no se actualiza con regularidad. Durante todo el 2018, solo se publicaron cinco contenidos en el blog, cifra que se repitió en 2019, con todas las piezas concentradas en los dos primeros meses del año.

Por el contrario, El Confidencial sí participa ampliamente en la formación de futuros periodistas o el reciclaje profesional de otros profesionales, conscientes de que existe una escasez de perfiles innovadores en el mercado laboral. Por ejemplo, varios integrantes del laboratorio, entre los que se encuentran Alejandro Laso y Daniel Muñoz, ejercen como docentes en el Máster en Innovación en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández; el

redactor jefe Ángel Villarino imparte Gestión de Medios Digitales en el Máster en Marketing Digital y Redes Sociales de la EEME Business School; y el experto en usabilidad Luis Calderón es profesor de KSchool y director del Máster en UX/UI en el mencionado servicio educativo, como se expone más ampliamente en el epígrafe dedicado a los perfiles profesionales de los trabajadores del medio.

CAPÍTULO VII

**RESULTADOS: LA
CONSTRUCCIÓN DE LA
INNOVACIÓN EN QUARTZ**

22. La innovación en Quartz

En este epígrafe se analiza el concepto de innovación en Quartz, teniendo en cuenta cómo se percibe dentro del medio, qué grado de relevancia se le atribuye, y en qué áreas se han adoptado las iniciativas innovadoras más relevantes en los últimos años. Se pretende contextualizar las contribuciones de la literatura académica recogidas en la presentación del caso (FNPI, 2017; Küng, 2015; Nafría, 2015; Toural Bran et al., 2018; Valero-Pastor, 2015), así como documentar los cambios más recientes en la compañía. De este modo, el objetivo es explorar cómo se manifiesta la innovación como paso previo al estudio de su construcción a través de los recursos y la configuración interna de la empresa. Se detecta que la implantación del modelo de pago, completada a mediados de 2019, ha provocado una proliferación de las iniciativas relacionadas con el producto, con el fin de aumentar el valor que se aporta a los usuarios. Además, en cuanto a los procesos de distribución, se observa que se adoptan innovaciones incrementales que ayudan a profundizar en la relación con la audiencia, como la hiperespecialización de las *newsletters*, y se ha prescindido de otras iniciativas que, a pesar de ser radicales, resultan más impersonales y dificultan la creación de comunidad, como el uso de los *bots* conversacionales.

Todos los trabajadores entrevistados coinciden en que Quartz es una compañía innovadora que no solo se adapta a los cambios del mercado en cuanto a tecnologías y hábitos de consumo de los usuarios, sino que anticipa algunas tendencias a través de la experimentación. Así, el productor del equipo de video, Jacob Templin, afirma que la innovación se percibe dentro de la organización como un “espectro” que comprende desde el lanzamiento de “productos en los que nadie había pensado anteriormente” hasta las pequeñas modificaciones en las tareas cotidianas de los empleados, realizadas para mejorar sus resultados. En este sentido, el editor Oliver Staley afirma que innovación suele estar vinculada a la creatividad cuando se refiere al contenido periodístico, pues su valor reside en aportar enfoques novedosos, mientras que se asocia a la tecnología cuando se trata del producto y los canales de distribución. Estas reflexiones se ajustan a la distinción entre innovación incremental y radical, consensuada por la academia (Christensen, 1997; Hayes y Abernathy, 1980), y coinciden con otras investigaciones que relacionan la base y el grado de las iniciativas innovadoras (De Lara et al., 2015; García-Avilés et al., 2016; GICOV, 2015).

Al margen de la tipología y el alcance de los cambios, cabe destacar que la innovación en Quartz tiene un fin claro: reforzar su modelo de negocio. Por ello, la adopción de la mayoría de las iniciativas transformadoras está supedita a la rentabilidad económica que se les atribuye,

lo cual comulga con la visión schumpeteriana del concepto de innovación (Schumpeter, 1934; 1943). En definitiva, según Templin, las transformaciones de los productos, los procesos y la organización de la empresa no solo exploran oportunidades para su desarrollo futuro, sino que deben contribuir a hacer sostenible el buen periodismo en el presente:

“You can't say that we're just like anticipating trends. That's not the goal of Quartz. The goal is to make good journalism sustainable. And that means that we have to adapt to changing business models. So, [the formal leadership] predicts things or creates ways to be... They reinvent business models. So, we are kind of reacting to the market. But within that framework, trying to be proactive has always been a part of the work” (Jacob Templin).

No en vano, cuando el modelo de negocio de Quartz se asentaba mayoritariamente en la gratuidad de los contenidos y la obtención de ingresos publicitarios, el medio se erigió como pionero y referente en el uso de la publicidad no invasiva, tanto programática propia como contenido de marca (Küng, 2015: 52). La innovación consistía en crear campañas atractivas a medida de las empresas contratantes y evitar que los anuncios perjudicaran la experiencia de navegación de los usuarios, algo que, en cierto modo, se ha convertido en la actualidad en un estándar del mercado (Perlberg, 2020). Según Oliver Staley, equipos como la unidad de proyectos especiales han supuesto “una fuente de innovación” para la empresa por la manera en la que trabajan con los anunciantes. Por otro lado, en cuanto a los procesos de distribución, se adoptaban medidas orientadas a aumentar el tráfico web referido desde redes sociales, con el fin de potenciar su atractivo para las marcas. Incluso se emitían directamente en ellas parte de sus contenidos, como ocurría con el programa informativo semanal *Quartz News*, que fue creado para ser consumido en Facebook.

Sin embargo, el reciente viraje económico de la empresa hacia un modelo que busca sustentarse principalmente en el pago por parte de los usuarios no solo supone una innovación comercial de por sí, sino que también ha afectado a la forma en la que innova en el resto de las áreas. Desde la implantación del modelo de pago, a finales de 2018, la mayoría de las iniciativas novedosas de la compañía se orientan al desarrollo de productos y servicios periodísticos con notable valor añadido para el usuario. Asimismo, se han producido cambios en los procesos de distribución enfocados a estrechar la relación con la comunidad de miembros y mostrar las ventajas de serlo, y se ha prescindido de algunos servicios, como el mencionado *Quartz News*, propios de la cultura de la gratuidad. A continuación, se aportan algunos ejemplos notables de

iniciativas adoptadas como consecuencia de la transformación en el modelo de negocio, referentes a los productos, los procesos de producción y los canales de distribución.

El catálogo del medio ha evolucionado notablemente en los últimos años. Los primeros productos innovadores desarrollados tras implantar el modelo de pago fueron las guías de campo, iniciadas el 13 de noviembre de 2018. Se trata de unos especiales temáticos con periodicidad semanal, que incluyen una selección de entre 5 y 8 reportajes exclusivos en el momento de su lanzamiento. Funcionan como una especie de obsesiones a pequeña escala, por lo que la cantidad de piezas que contienen puede aumentar si se publican temas pertinentes tras el momento del cierre de la guía. El valor de este producto reside en la profundidad del análisis periodístico, pues se exploran materias muy especializadas desde todas sus posibles aristas. La deuda bancaria de los estudiantes en Estados Unidos, el estado del reparto a domicilio y el futuro económico de la compañía Netflix son tres ejemplos de las más de 80 publicadas hasta mayo de 2020.

El producto conocido como *Conference Calls*⁷¹ es otro ejemplo de contenido exclusivo para suscriptores. Consiste en una extrapolación al ámbito digital de los encuentros con expertos, habituales en algunos medios de comunicación norteamericanos (Valero-Pastor, 2015: 190). Se realizan a través de videollamada, y los espectadores pueden asistir en directo a la conversación o consumirla en diferido, pues se aloja en la página web de Quartz. Esta iniciativa se introdujo el 26 de febrero de 2019, con una charla sobre el futuro del lujo en la industria de la moda entre el entonces editor para la membresía, Sam Grobart, y la periodista especializada Alexandra Mondalek. Los participantes pueden ser empleados del medio o, como en ese caso, proceder de otras compañías. Aunque las *Conference Calls* no tienen una periodicidad fija, se celebran con asiduidad, por lo que en mayo de 2020 el proyecto contaba con más de 75 vídeos.

La iniciativa *Quartz Presents*, lanzada en agosto de 2019, también supone una muestra reseñable de innovación en producto adaptada al modelo de negocio. Consiste en proporcionar a la comunidad una serie de presentaciones especializadas, cuyas diapositivas pueden descargarse en los formatos PDF y PowerPoint. El usuario puede editarlas y utilizarlas como propias en su ecosistema laboral. Según la community manager, Erica Rallo, “los lectores de Quartz tienden a ser los que introducen cambios dentro de sus organizaciones”, por lo que se les intenta proporcionar herramientas que potencien el valor de su trabajo⁷². Por ejemplo, el 5 de junio de

⁷¹ Expresión anglosajona que puede ser traducida como “conferencias telefónicas”.

⁷² En un correo electrónico remitido a la comunidad del medio el 12 de enero de 2020. Consultado el 27 de mayo de 2020 en: <https://milled.com/quartz-at-work/steal-these-slides-D277KQL5ciidDuhC>

2020 se publicó una presentación en la que la periodista Sarah Todd expone datos sobre las preocupaciones e intereses de la Generación Z, con el objetivo de ayudar a las empresas a adaptarse a los hábitos de consumo venideros.

En cuanto a las innovaciones en los procesos de producción, destaca la utilización del *machine learning* y la inteligencia artificial en las coberturas periodísticas. A pesar de que estas tecnologías se introdujeron en la empresa para experimentar con aplicaciones conversacionales, como se explica en próximos epígrafes, en la actualidad existen profesionales que las emplean para filtrar automáticamente grandes cantidades de información en busca de patrones que sirvan como punto de partida para sus investigaciones. El periodista especializado en *machine learning* Jeremy Merrill expone como ejemplo una herramienta creada por él mismo que sirve para procesar formularios 10-K y S-1⁷³, y realizar búsquedas semánticas y cálculos relacionados con los campos numéricos, como las medias. Con ella se pueden hallar temas informativos relevantes o contextualizar con datos futuros eventos que tengan que ver con el desempeño económico de las empresas. Según Merrill, estas tecnologías aportan valor informativo, al complementar y potenciar las capacidades de los periodistas:

“There's a lot of data that journalists are seeing with their eyes, trying to remember stuff, and finding patterns in it. As it turns out, remembering everything that you see is not a thing humans are good at. It's a thing computers are really good at. So, if you can get computers to read all this information... They do a first level of filtering on that information to let journalists ask the questions that they want to ask of the data. The sorts of questions that they might ask experts” (Jeremy Merrill).

Por último, en lo referente a la innovación en los canales de distribución, se observa que se ha diluido el interés por los *chatbots*, una de las principales apuestas del medio al respecto en los últimos años. Según el *product manager*, Milo Booke, se ha detectado que los usuarios no están interesados en conversar con aplicaciones tecnológicas, sino que prefieren una experiencia de navegación menos dirigida. En cambio, otra de las principales bazas de Quartz, las *newsletters*, sí han constatado su utilidad en el ecosistema actual, por lo que se ha escalado el producto, creando en torno a quince boletines dedicados a nichos temáticos muy específicos. Por ejemplo, en marzo de 2020 se creó una *newsletter* dedicada a cubrir las últimas noticias sobre la crisis sanitaria y económica originada por la pandemia global del virus COVID-19.

⁷³ Informes requeridos por la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos. El primero es anual, aplicable a empresas con activos valorados en más de 10 millones de dólares, y el segundo es eventual, pues solo lo presentan compañías que realizan una venta de acciones inicial.

En cuanto al uso de las redes sociales, se ha pasado de seguir un modelo orientado al crecimiento cuantitativo mediante el uso de formatos nativos, a promover la imagen de marca fomentando el debate en torno a los contenidos del medio. Sobre todo, se pretende ofrecer una experiencia destacada a la comunidad en relación con las historias exclusivas para socios, “dedicando mayor atención a su empaquetado y distribución”, según la editora de audiencias para la membresía, Molly Stier. En definitiva, Jacob Templin destaca que una de las mayores innovaciones, según su experiencia en Quartz, consiste en reparar en que ciertas iniciativas que han sido transformadoras en el pasado ya no están dando frutos, y ser capaces de revertirlas, como sucede con el uso de *bots*.

23. Perfiles y roles profesionales en Quartz

En este apartado se profundiza en las características de los perfiles profesionales de las diferentes áreas de la compañía, cómo perciben los trabajadores su rol dentro del medio y qué factores influyen en las fluctuaciones del número de empleados fijos. Además, se exploran los sistemas de captación y retención de talento innovador de la compañía, y las particularidades de este caso en relación con el mercado laboral, que se torna global debido a su política de trabajo en remoto.

Los perfiles profesionales de Quartz se pueden clasificar en tres grandes grupos: editorial, de producto y de negocio, aunque cada uno incluye un abanico muy heterogéneo de especializaciones y características personales. Los componentes del área editorial suelen compartir una visión más cercana a la identidad y los roles periodísticos clásicos, si bien se aprecia que parte de ellos se han aproximado a la profesión desde otras disciplinas y sectores, lo que les confiere especializaciones valiosas para el medio. También es notable la presencia de profesionales que dominan diferentes tecnologías para el tratamiento y la distribución de la información, sobre todo en los equipos más innovadores, algo inusual en las redacciones de los grandes medios.

Por otro lado, en el equipo de producto destacan las figuras de los analistas de datos y los *product managers*, unos profesionales interdisciplinarios encargados de liderar el trabajo de los diseñadores, desarrolladores y programadores para que sus resultados respondan al interés periodístico y las necesidades de los usuarios. El área de negocio se asemeja más a la de una organización informativa tradicional, de carácter más administrativo, con la excepción de los trabajadores relacionados con el *branded content*. Cabe destacar que, según datos de la propia web del medio en marzo de 2020, solo la mitad de los profesionales trabaja directamente el contenido periodístico, mientras que el resto integra las otras unidades, un dato llamativo tratándose de un medio de comunicación, pero que encaja a la perfección con la filosofía del proyecto. En Quartz conviven profesionales con especializaciones muy diversas — desarrolladores, analistas de datos, diseñadores, expertos en negocio, etc.—, que trabajan de forma conjunta y coordinada para dar a luz productos innovadores.

23.1. Perfiles profesionales en la división editorial de Quartz

El equipo editorial de Quartz estaba compuesto a principios de 2020 por 78 trabajadores en plantilla. De ellos, alrededor de 30 son reporteros que se dedican principalmente a redactar los contenidos, una labor que comparten con la extensa red de colaboradores del medio. Además, el departamento cuenta con cerca de 25 editores, coordinados por la *managing editor*, Kira Bindrim, que suelen compaginar la revisión de las piezas de los redactores de su equipo con la coordinación de diferentes áreas de responsabilidad. La elaboración de contenidos propios también puede incluirse entre las funciones de estos profesionales, a juzgar por la hemeroteca del medio⁷⁴. Sin embargo, según el editor de Cultura y estilo de vida, Oliver Staley, esta tarea es secundaria para ellos y en ocasiones inabordable debido a la elevada carga de trabajo:

“My days are mostly spent helping them craft their story ideas and editing them (...) And I also have a few other things going on. We have a weekly email, a lifestyle email that I edit. You have probably heard that we have a sort of a growing number of emails dedicated to various things. So, I am responsible for one of those, which is called Quartzly. And I also do a little bit of writing when I can, but I don't have much time for that anymore” (Oliver Staley).

Por lo tanto, existe una base amplia de trabajadores dentro del área editorial que posee una función ligada a la profesión periodística clásica, muy vinculada con la elaboración de los contenidos. En palabras del reportero de investigación Jeremy Merrill, “el grueso de los periodistas en Quartz es bastante tradicional en cuanto a sus carreras y habilidades”, algo que corrobora el productor ejecutivo del equipo de vídeo, Jacob Templin, al asegurar que “la mayoría de la redacción solo escribe”. Por ello, la identidad profesional de estos trabajadores se acerca a los valores clásicos del periodismo —servicio público, objetividad, autonomía y ética (Deuze, 2005: 447, 2008a: 16; Golding y Elliott, 1979; Kovach y Rosenstiel, 2001; Merrit, 1995)—, a excepción de la inmediatez, pues Quartz no cubre noticias de última hora. Los roles asumidos por los redactores encajan con los de *gatekeeper* y *watchdog* tradicionales, además de con el de generador de sentido (Kovach y Rosenstiel, 2010), ya que el análisis y la interpretación de la información son elementos esenciales de la propuesta de valor de la compañía.

La relación de este tipo de trabajadores con la innovación suscita opiniones dispares. Algunos

⁷⁴ Véase, por ejemplo, la relación de contenidos redactados por la editora de Noticias, Susan Howson (<https://qz.com/author/showsonqz/>) o por la editora de Obsesiones, Annaliese Griffin (<https://qz.com/author/agriffinqz/>).

profesionales, entre los que se encuentra el editor Oliver Staley, aseguran que los redactores se concentran en generar un buen periodismo, de una manera similar a la tradicional. En su opinión, es así como pueden aportar un valor añadido superior a los usuarios, mientras que la innovación recae mayoritariamente en las áreas de producto y comercial, más preparadas para ello por las características de sus integrantes. Por el contrario, el *product manager* Takuma Kakehi explica que las ideas, narrativas (*storytelling*) y planteamientos propuestos en el área editorial son innovadores, pero a menudo no se reconocen como tal por la frecuente identificación entre innovación y tecnología. La directora de Proyectos Especiales, Alexandra Ossola, también sostiene que, en general, los periodistas de Quartz están abiertos a aplicar la innovación a sus contenidos, y Jacob Templin afirma que, incluso en lo referente al uso de la tecnología, los redactores destacan sobre los de la competencia:

“I would say writers here are very technologically savvy compared to most places. (...) Quartz, as far as I know, is one of the first places where writers made their own charts, made their own graphs, picked their own thumbnail, picked their own feature image, workshopped their headlines themselves with their editors...” (Jacob Templin).

En cualquier caso, todos los entrevistados coinciden en que el manejo tecnológico y la predisposición a innovar no son condiciones *sine qua non* para trabajar en el área editorial de la compañía. Lo realmente indispensable, que supone el principal criterio de contratación, es ser “increíblemente bueno en las cosas que haces”, ya sea escribir, editar, producir vídeo o cualquier otra labor necesaria en la redacción de un medio digital (Jacob Templin). Sin embargo, sí es aconsejable tener cierta apertura de enfoques e interés por descubrir y moldear el futuro del periodismo. La editora de audiencias Molly Stier asegura que la juventud del personal editorial, que en la mayoría de los casos no supera los 40 años, combinada con la dilatada experiencia de algunos de sus integrantes, garantiza tanto la frescura como la calidad del trabajo editorial de Quartz. Algo con lo que también coincide Oliver Staley:

“Our most junior person has about five years of experience and our most senior person has maybe 15, not always as reporters. For example, our fashion reporter spent time in the fashion industry, so he has sort of a different cognitive experience. It's not all journalism experience, but it's all valuable experience” (Oliver Staley).

La presencia de redactores que se han incorporado a la industria mediática desde otros sectores y disciplinas, tengan o no formación en periodismo, es habitual en la organización. De esta manera, se pretende aprovechar su especialización como una ventaja competitiva que permite encontrar enfoques novedosos, a la par que ampliar la red de contactos del medio en los

diferentes ámbitos. Por ejemplo, Marc Bain, periodista que cubre temas relacionados con la moda, sí completó un *Bachelor of Arts*⁷⁵ en Periodismo y Comunicación, y arrancó su carrera como periodista en Newsweek, pero llegó a Quartz tras haber trabajado durante cuatro años para dos marcas de ropa, SIKI IM y Cream. Por el contrario, Jenny Anderson presenta un recorrido de más de 20 años como reportera en medios de comunicación de la talla de The New York Times y New York Post, pero su formación universitaria se basa en las ciencias políticas y las relaciones internacionales, y no ha recibido enseñanza reglada en el ámbito informativo.

No obstante, lo más frecuente en este sentido es encontrar profesionales cuya formación universitaria principal pertenece a otros campos de conocimiento, pero ha sido complementada con cursos o posgrados en periodismo. En esta descripción encajan 25 de los integrantes del área editorial. Un caso paradigmático es el de la redactora de ciencia encargada de la obsesión sobre el envejecimiento humano Katherine Foley, que posee un *Bachelor of Science*⁷⁶ en Ciencia, Tecnología y Asuntos Internacionales por la *Georgetown University* y un *Master of Arts*⁷⁷ en Reportero Científico, Sanitario y Medioambiental por la *New York University*. También resulta llamativo el currículum de la editora adjunta de Ideas —el departamento dedicado a gestionar las colaboraciones con profesionales externos—, Clarissa Pharr, que completó un *Bachelor of Art* en Estudios sobre Oriente Medio en la *American University of El Cairo* antes de enfocar su carrera al periodismo con el *Master of Science* en Periodismo de *Columbia University*, especializado en coberturas multimedia.

Sin embargo, la especialización de los trabajadores editoriales de Quartz no solo procede de su formación y su experiencia laboral, sino también de sus aficiones e intereses personales, que aumentan el valor que pueden aportar a la compañía. De esta manera, los redactores pueden elaborar contenidos que se alejan de sus competencias oficiales y de la temática principal en la que trabajan, pero sobre los que tienen un conocimiento amplio y una alta motivación. Por ello, en la mayoría de las biografías breves que el digital incluye en las páginas personales de los autores se recogen las aficiones y otros detalles personales. Por ejemplo, la presentación del reportero especializado en economía Daniel Kopf indica que “dedica gran parte de su tiempo a buscar su nuevo grupo [de música] favorito”⁷⁸, lo que se refleja en su labor a través de la

⁷⁵ Título equivalente al Grado, en las ramas de artes, humanidades, ciencias sociales o ciencias naturales.

⁷⁶ Título equivalente al Grado, en las ramas de ingeniería, informática, o ciencias naturales.

⁷⁷ Título equivalente al Máster, en las ramas de artes, humanidades, ciencias sociales o ciencias naturales.

⁷⁸ Se puede consultar en <https://qz.com/author/dkopfqz/>.

realización de piezas sobre música, siempre desde un prisma económico.

Además de los redactores y editores de contenidos especializados en diferentes temáticas, la división editorial cuenta con una serie de profesionales cuya labor está más vinculada a las peculiaridades del ecosistema digital. La mayoría pertenece a unidades con funciones muy específicas, como el equipo de periodismo de investigación, también conocido como *machine learning* por el tipo de herramientas que utiliza, el de periodismo de datos, que recibe el nombre de Things Team, el de vídeo y el de audiencias. Aunque el funcionamiento de estos departamentos será analizado en profundidad en próximos apartados, a continuación se estudian las especialidades, antecedentes y habilidades de sus integrantes.

El equipo de investigación o *machine learning* está compuesto por cuatro profesionales con formación universitaria y experiencia en periodismo. Su trabajo consiste en elaborar piezas informativas de gran profundidad analítica sobre asuntos que a menudo se encuentran ocultos por poderes públicos o privados, por lo que sus valores coinciden con los del resto de los redactores, y su percepción encaja mejor si cabe con el rol de *watchdog*. Sin embargo, lo destacable de este equipo es el perfil profesional de dos de sus integrantes: el editor del grupo, John Keefe, y el reportero Jeremy B. Merrill. Ambos combinan sus dotes periodísticas con un amplio manejo de diferentes lenguajes de programación lo que les permite crear herramientas avanzadas de inteligencia artificial y *machine learning* sobre las que asentar sus investigaciones.

Tanto el editor como el redactor adquirieron su dominio tecnológico de manera autodidacta. Keefe incorporó este tipo de recursos a su carrera profesional en 2011, cuando, tras diez años de experiencia como editor y productor ejecutivo en la emisora WNYC Radio, creó y lideró su unidad de periodismo de datos, *Data News Team*. Por su parte, Merrill comenzó a programar en 2012, a lo largo de su etapa universitaria. Realizó prácticas en Disney, como ingeniero de lingüística computacional con lenguajes como Python; en The New York Times, donde creó la aplicación para la gestión de fotografías de los Juegos Olímpicos de Londres, Imago; y en ProPublica, donde desarrolla aplicaciones informativas combinando HTML, CSS, Javascript y Ruby, entre otros. Más tarde volvió a The New York Times y a ProPublica para ocupar puestos senior más orientados al periodismo de investigación. Merrill subraya la importancia de que los periodistas aprendan a construir sus propios recursos tecnológicos, ya que de este modo las herramientas se adaptarán mejor a las necesidades de cada cobertura.

El perfil profesional de los integrantes del Things Team cumple con la recomendación, pues el equipo está formado por cuatro expertos en la minería, el tratamiento y la visualización de datos aplicados al periodismo. De hecho, todos ellos tienen experiencia previa en medios. El editor, David Yanofsky, llegó a Quartz procedente de Bloomberg en 2012, año de fundación de la compañía; Amanda Shendruk y Youyou Zhou han trabajado en cabeceras como The Guardian y Associated Press, respectivamente; y Daniel Wolfe ha publicado sus piezas como *freelancer* en la NBC, The Washington Post y Vox Media, entre otros. Wolfe es el único integrante cuya formación universitaria no se acerca a las ramas de periodismo y comunicación, sino que se centra en la ilustración y el diseño gráfico. A pesar de esta diferencia en los antecedentes personales, todos los miembros del equipo realizan un trabajo similar, ya que producen sus propias historias, desde la recogida de datos hasta la elaboración de los gráficos. Según la tipología propuesta por Kovach y Rosenstiel, el rol de estos profesionales encaja con el de generador de sentido, pues su función es extraer información inteligible y digerible por parte de la audiencia partiendo de series de datos complejas.

Por otra parte, el equipo de vídeo contaba en marzo de 2020 con nueve profesionales expertos en el manejo de las narrativas audiovisuales, que responden a las capacidades y roles identificados por Deuze (2004) para el periodista multimedia. En su mayoría, se han formado en el campo de la comunicación y han desarrollado su carrera en organizaciones periodísticas. El productor ejecutivo de vídeo, Jacob Templin, es un caso paradigmático del tipo de perfiles profesionales de la unidad. Es graduado del *Bachelor of Fine Arts*⁷⁹ en cinematografía y estudios audiovisuales de la *York University*, y se especializó en periodismo con un posgrado de la *Columbia University*. Arrancó su carrera profesional como becario de producción de vídeo en The New York Times, trabajó como productor audiovisual en Time Magazine y fue director de vídeo en NationSwell, antes de ingresar en Quartz como videoperiodista en 2015, año en el que se fundó la unidad.

Todos los videoperiodistas del equipo presentan antecedentes similares, pero algunos además están especializados temáticamente. Isabelle Muge Niu y Tony Lin atesoran un amplio conocimiento sobre China y su cultura, lo cual ha potenciado su trabajo en la serie documental sobre el país asiático exclusiva para suscriptores, *Because China*. Destaca también Michael Tabb, videoperiodista que cubre temas de neurociencia, cuerpo humano y astronomía gracias a las nociones sobre ciencia adquiridas en su paso por la revista *Popular Science*. Por otro lado,

⁷⁹ Título equivalente al Grado, en las ramas de artes.

la excepción del equipo de vídeo en cuanto a la experiencia previa la representa Molly Rubin. Con una formación universitaria enfocada en la escritura creativa y experiencia profesional en la gestión editorial de la agencia literaria Trident Media Group, llegó a Quartz en 2015 para ocupar un puesto administrativo. Sin embargo, fue acercándose paulatinamente al trabajo editorial y en 2018 entró en el equipo de vídeo tras haber pasado más de un año como reportera de la unidad de proyectos especiales.

La vertiente más tecnológica del grupo la encarnan el supervisor de edición de vídeo, Eduardo Araujo, y la directora de arte, Arielle Ray, expertos en el manejo de herramientas complejas de postproducción y animación de vídeo. Ambos son graduados con estudios relacionados con la comunicación audiovisual y, a pesar de que han experimentado alguna incursión en comunicación corporativa, su carrera se ha desarrollado mayoritariamente en medios de gran relevancia. No en vano, Araujo trabajó como asistente y editor de vídeo en Vice Media entre los años 2011 y 2013, y Ray se dedicó al videoperiodismo y la animación en The Washington Post entre 2015 y 2017. La labor de Araujo consiste en editar la serie de reportajes *Because China*, grabar y montar otros contenidos audiovisuales exclusivos, y diseñar y unificar la estética de los vídeos publicados en todas las plataformas. Por su parte, Ray explica que sus funciones principales son “animar, producir, guionizar y elaborar vídeos documentales cortos basados en gráficos”⁸⁰, así como codificar y actualizar la plantilla de gráficos en movimiento del equipo usando Adobe Mogrts. También fue responsable de *Quartz News*, el programa semanal emitido a través de Facebook, que dejó de estar operativo en septiembre de 2019.

El equipo de audiencias está integrado por cinco personas, todas dedicadas a cuidar la relación con los usuarios en sus diferentes ámbitos: la directora editorial del departamento, Phoebe Gavin; la editora para el producto de pago, Molly Stier; la editora para proyectos especiales, Hope Corrigan; el editor para la redacción británica, Sam Rigby; y la editora asociada, Quincey Tickner. Estos profesionales se encargan de identificar qué contenidos del medio, ya sean actuales o de archivo, encajan en la conversación pública de las diferentes plataformas sociales en cada momento, para que incremente el interés de la audiencia, así como de idear o editar piezas que persigan los KPI de la compañía. Además, su responsabilidad es mantener activos los lazos con la comunidad por medio de la creación y gestión de diferentes foros de debate, como los grupos de Facebook, y descubrir usuarios o segmentos de usuarios para aumentar su

⁸⁰ Cita extraída de su perfil de acceso público en la red social de contactos laborales LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/arielleray/>

mercado. Por ello, la percepción de su rol como periodistas se aleja de las categorías más tradicionales, y encaja mejor en las de agregador inteligente de información y organizador de foros (Kovach y Rosenstiel, 2010).

En cuanto a los perfiles profesionales de sus trabajadores, Molly Stier expone que responden a “lo que se considera tradicional ahora” en este tipo de unidades de medios digitales, pues todos tienen “experiencia en plataformas sociales, desarrollo de audiencias y estrategia digital”. Así, la propia Stier ejerció como editora de medios sociales en el diario digital The Daily Dot, Sam Rigby fue productor de contenido para las plataformas sociales de la BBC, Hope Corrigan trabajó en la estrategia de marca de Vice Media, y Quincey Tickner inició su carrera laboral como becaria en Quartz, donde a partir de 2018 empezó a desarrollar sus funciones actuales en el equipo. Además, todos ellos cuentan con educación universitaria en periodismo o estudios equivalentes. La única excepción es la responsable del equipo, Phoebe Gavin, cuya formación se adscribe a la rama de los negocios, y sus primeros diez años de experiencia profesional transcurrieron entre diferentes cargos administrativos en el ejército de los Estados Unidos. Fue en 2014 cuando entró en la industria mediática a través del digital Upworthy, desde donde dio el salto al cargo de *Senior Audience Engagement Editor* de ThinkProgress.

Aunque no se encuentran dentro del equipo de audiencias, la labor de los curadores de noticias también incide en el *engagement* con la comunidad. Se identifican con los roles de agregador inteligente de información y *gatekeeper* (Kovach y Rosenstiel, 2010), ya que su trabajo consiste en detectar contenidos que puedan resultar relevantes para su audiencia y presentarlos de una manera ordenada, atractiva y comprensible. Las piezas pueden pertenecer tanto al propio medio como a otras cabeceras, y su tratamiento va más allá de la mera reproducción, con tareas como la redacción de sumarios y subtítulos explicativos enfocados al target de audiencia. En esta voluntad interpretativa reside el valor añadido del curador de contenidos, que lo diferencia de los portadistas, figuras arraigadas en los medios digitales para la jerarquización de la información. Además, en la compañía norteamericana sus resultados suelen presentarse a través de *newsletters* como Quartz Daily Brief o Quartz Daily Obsession, además de en la propia portada. Los tres profesionales que desempeñan estas funciones —Liz Webber, Patrick deHahn y Nicolás Rivero— tienen formación universitaria en periodismo y experiencia previa como redactores en empresas informativas.

Por último, cabe destacar el perfil profesional del editor para la membresía, otra figura encargada de cuidar la relación con la audiencia. En concreto, con los suscriptores del medio.

Su cometido principal consiste en “liderar la línea editorial para los miembros, tomando un enfoque empresarial (...), y aportar ideas para generar un periodismo de alto valor” (Quartz Communications, 2019c). Es decir, decidir qué tipo de contenidos y temáticas van a nutrir los productos exclusivos para suscriptores del catálogo del digital, como las guías de campo, las series documentales y las conferencias con expertos, entre otros. Según Digiday (Willens, 2019), con la contratación de su editor para la membresía, Walter Frick, y su editora asociada para Reino Unido, Jackie Bischof, Quartz fue una de las compañías iniciadoras de una tendencia que ya están siguiendo otras cabeceras como HuffPost o BuzzFeed News, inmersas en la búsqueda de modelos de negocio con un mayor protagonismo del pago por parte de los usuarios y una menor dependencia de los ingresos publicitarios.

Walter Frick es graduado en Ciencias Políticas, pero atesora un amplio conocimiento sobre el sector editorial, así como sobre economía y tecnología, debido a su paso por diferentes publicaciones especializadas. Sin ir más lejos, antes de desembarcar en la organización, ejerció como editor asistente de Harvard Business Review, donde se encargaba de asignar, escribir y editar historias sobre negocios, tecnología y economía, además de idear y dirigir su estrategia de medios sociales. Por su parte, Jackie Bischof posee una amplia formación universitaria en periodismo, y experiencia en publicaciones como The Wall Street Journal y Newsweek. Aunque se considera que ambos son miembros del equipo editorial, por su responsabilidad sobre los contenidos, se trata de perfiles profesionales que se acercan al área de negocios, pues los resultados de su trabajo influyen directamente sobre la estrategia económica del medio.

23.2. Perfiles profesionales en los departamentos de producto y negocio de Quartz

La división de producto de Quartz está compuesta por 39 trabajadores, de los cuales 19 son programadores y desarrolladores especializados en diversas tecnologías informáticas, desde los sistemas que soportan la actividad del medio hasta la codificación de interfaces en múltiples entornos y plataformas. Entre ellos se encuentran los responsables tecnológicos: el vicepresidente de tecnología, Micah Ernst, encargado de tomar las decisiones ejecutivas relacionadas con esta área; el director de ingeniería de producto, Chris Zarate, que lidera y coordina el trabajo de los desarrolladores *front-end* en todas las plataformas; y el director de ingeniería creativa, James Yi, al mando del desarrollo de productos con finalidades comerciales. Todos ellos tienen formación universitaria en este campo de conocimiento, y

cuentan con experiencia previa en cargos similares. Sin embargo, en Quartz también se encuentran desarrolladores con un perfil profesional que se aleja del habitual.

“Our product team is also very diverse. I think people come from a lot of different backgrounds. A lot of our engineering team didn't start as engineers. They weren't computer science majors in college. They kind of came to engineering after stints in journalism or other industries. So, I think they have a pretty diverse set of perspectives”
(Milo Booke)

Es el caso de las desarrolladoras web Kaitlin Hoehne y April Dailey. Ambas cuentan con formación universitaria en periodismo y experiencia en la redacción de contenidos para medios de comunicación. Sin embargo, su interés por la arquitectura web aumentó hasta el punto de sentir “pasión” por la resolución de retos de código, como las dos aseguran en sus perfiles públicos en LinkedIn, lo que les hizo buscar un puesto con mayor implicación práctica en este tipo de tecnología. Desde el año 2019 trabajan como desarrolladoras *full stack*, tras recibir enseñanza complementaria en esta disciplina con el programa Grace Hopper de Fullstack Academy. Se trata de una experiencia inmersiva de tres meses orientada a reducir la brecha de género en el mundo de la programación, y en ella se aprenden tecnologías como Javascript, React, Redux y PostgreSQL. Además, Daley había realizado un curso de desarrollo *front-end* de la academia online General Assembly en 2016, cuando todavía trabajaba como editora de la publicación MentalFloss. Mientras que su puesto en Quartz es para ella la primera incursión profesional en el desarrollo web, Hoehne había recalado anteriormente en Mic.com, donde ejerció como ingeniera de producto durante cuatro meses.

El hecho de que algunos de los profesionales más técnicos dispongan de conocimientos profundos sobre periodismo facilita su trabajo y aumenta la calidad de sus resultados. No en vano, pueden entender mejor las instrucciones y requisitos periodísticos de los productos bajo desarrollo, y no solo aquellas funcionalidades puramente técnicas. De esta manera, incorporan una perspectiva informativa en el proceso de construcción de páginas web y aplicaciones que, en definitiva, forman parte de la oferta de un medio de comunicación. Por el contrario, cabe destacar que los responsables de producto de Quartz no tienen formación periodística, sino que se desenvuelven mayoritariamente en los campos de la administración y dirección de empresas, la estrategia digital y la experiencia de usuario, aunque en algunos casos sí han aplicado anteriormente sus conocimientos a otras organizaciones dentro de la industria mediática.

La definición del rol del *product manager* varía notablemente entre compañías, pero suele situar a estos perfiles profesionales en la intersección entre el desarrollo tecnológico de los

productos y su orientación al mercado (Weiss, 2018). En el caso de Quartz, también deben coordinar una tercera vertiente, la editorial, que resulta esencial en organizaciones mediáticas. A este respecto, Takuma Kakehi explica que, a pesar de trabajar codo con codo con diseñadores y desarrolladores, los *product managers* tienen una relación fluida con los editores “porque ellos son, básicamente, los que curan y editan el contenido que va a ir en el producto”.

Según varias ofertas de trabajo publicadas por el medio a través de LinkedIn⁸¹, las tareas de sus *product managers* incluyen establecer y comunicar la visión para cada producto de su competencia, priorizar las tareas de desarrollo teniendo en cuenta las necesidades globales de la empresa en cada momento, definir requisitos tecnológicos y de experiencia de usuario y documentar todos los procesos, entender las necesidades de los *stakeholders* —usuarios, marcas o cliente interno— y asegurarse de que siempre estén representadas, y velar por que los flujos de comunicación y trabajo entre los diferentes equipos involucrados en cada proyecto funcionen correctamente. En suma, se trata de supervisar e influir en el desarrollo de los productos para maximizar los beneficios que reportan tanto a la compañía como a los usuarios.

Además, cada *product manager* tiene una serie de funciones y tareas más específicas, resultantes de las características de sus respectivas áreas. A fecha de la redacción de las presentes líneas, en marzo de 2020, el equipo de dirección de producto estaba compuesto por cinco personas, entre la que se encontraban la directora del grupo, Emily Diamond, y los *product managers* Milo Booke, encargado de la experiencia editorial y publicitaria, Isabel Sobel, responsable de los servicios proporcionados mediante correo electrónico, Takuma Kakehi, cuya labor se centra en las aplicaciones móviles de la cabecera, y Lexie Ernst, coordinadora del producto ofrecido a la comunidad de suscriptores, y encargada de la gestión de los datos de los usuarios y la personalización. A continuación se explican en mayor profundidad los objetivos de estos roles, así como las habilidades y bagajes que permiten el desempeño de estas tareas.

Según una publicación en el blog de Medium de la propia compañía, el trabajo de Emily Diamond como directora de producto “se orienta a unificar la misión de Quartz e innovar a través de los verticales —editorial, ventas, marketing, diseño y desarrollo— para reflejar el enfoque creativo de la marca en las noticias globales sobre negocios” (Quartz Communications,

⁸¹ Oferta de trabajo de *product manager* para experiencia editorial y publicitaria: <https://bit.ly/ofertaPM1Quartz>; y para producto de email: <https://bit.ly/ofertaPM2Quartz>, consultadas el 14 de abril de 2020.

2020b). En concreto, sus funciones principales consisten en impulsar la estrategia de la empresa, alinear con ella todos los productos mediante su definición y priorización, y supervisar y coordinar la labor de los *product managers* para que todos persigan los mismos objetivos. Para ello, es necesario tener una visión holista de la organización y una comprensión profunda de las dinámicas que subyacen a su funcionamiento, algo que Diamond reúne tras haber ostentado varios puestos importantes en el equipo de producto durante los últimos cinco años.

Entre 2015 y 2017, dirigió la planificación del área de negocio, tras lo cual se convirtió en *product manager* para la publicidad y las operaciones comerciales. Un año más tarde, fue nombrada *product manager* para la web y, en julio de 2019, ascendió al cargo que ocupa en la actualidad. Su trayectoria en el medio evidencia un cambio gradual en el enfoque de su trabajo, desde una perspectiva más puramente económica a una mayor conexión con el producto informativo. Algo que destaca todavía más si se valora que antes había ejercido como asistente publicitaria, directora de cuentas digitales y directora de ventas digitales en las revistas del grupo Condé Nast Lucky y GQ. Sin embargo, el puesto de directora de producto conserva el componente empresarial y estratégico, que encaja con su formación universitaria en Marketing, Organización y Dirección, con un *Bachelor of Business Administration*⁸² por la *Emory University*. Además, posee las dotes de liderazgo necesarias para cumplir con su trabajo, como se aprecia en que, en marzo de 2020, fue una de las 26 elegidas de entre más de 400 aplicantes para cursar el programa Women's Leadership Accelerator, dirigido a potenciar estas capacidades en mujeres que están al frente del cambio digital.

Milo Booke sucedió a Emily Diamond en mayo de 2019 en el cargo de *product manager* para la web, que pasó a denominarse *product manager* para la experiencia editorial y publicitaria, aunque sin variar en sus funciones. Por un lado, Booke se encarga del CMS del medio, la interfaz de los artículos web, los proyectos especiales y las series de vídeo. Por otro, supervisa el funcionamiento de la publicidad en las plataformas en las que tiene presencia el medio — web, aplicaciones y correo electrónico—, desde su concepción hasta la interacción de los usuarios y clientes con ella, pasando por los procesos y herramientas utilizados para su desarrollo. Por lo tanto, además de coordinar los esfuerzos de editores, desarrolladores, diseñadores y personal de negocio en torno a los proyectos, gran parte de su trabajo consiste en cuidar el “look and feel” de los contenidos y la publicidad para “optimizar la experiencia de

⁸² Título equivalente al Grado, en las ramas de artes, humanidades, ciencias sociales o naturales.

los lectores”, como él mismo asegura. Su labor se ve facilitada por la presencia en el medio de otros profesionales con conocimientos de UX/UI, como el diseñador Elan Kiderman.

Aunque Booke se graduó en Inglés en el *Bachelor of Arts* por el centro de estudios privado *Kenyon College*, durante su etapa estudiantil realizó prácticas en el departamento de planificación estratégica de la agencia creativa Laird + Partners. Tras finalizar la carrera universitaria en 2017, ingresó en Quartz como becario de *branded content*, al tiempo que obtenía el certificado avanzado de diseño y experiencia de usuario del *Pratt Institute*. Esta formación complementaria aumentó, sin duda, las capacidades de Booke para desempeñar sus roles posteriores —especialmente, el actual—, como atestigua su rápido ascenso en la compañía. Nueve meses después de su ingreso en el medio, consiguió un contrato senior como editor asociado de *branded content* y, antes de llegar al cargo de *product manager*, también ejerció como director de crecimiento para las materias de membresía y correo electrónico.

Isabel Sobel es la *product manager* para el correo electrónico desde febrero de 2020. Quartz fue una de las organizaciones periodísticas pioneras en el uso de este canal para fortalecer el vínculo con su comunidad y, según la oferta de trabajo publicada por el medio en LinkedIn, el objetivo de Sobel apunta a “liderar hasta la siguiente fase” este producto. Sus esfuerzos se han centrado, sobre todo, en la ampliación pertinente de la oferta y en la adecuación de los tiempos de envío para maximizar el impacto de los mensajes en los usuarios. Así, es responsable de la coordinación de los desarrolladores y diseñadores, que dan forma a los correos electrónicos, con otros implicados en la redacción que se encargan de su contenido. Sin embargo, lo más relevante de su labor es su aportación estratégica para optimizar los resultados de su producto en el mercado.

De hecho, su experiencia profesional está vinculada en gran medida al ámbito del marketing y los negocios. Se formó en Ciencias Políticas en la *Michigan University*, y participó en varias iniciativas acordes con esa especialización. Su formación también se desarrolló en la compañía de comunicación corporativa On the Marc Media, donde se dedicaba a las relaciones públicas, la gestión de medios sociales e incluso el diseño gráfico. En 2014, con los estudios universitarios recién concluidos, ingresó en el departamento de marketing de la consultora The Advisory Board Company, fundada por el propietario de Atlantic Media, David G. Bradley, y más tarde, en su escisión educativa, EAB. En sus cuatro años en ambas empresas, ascendió rápidamente y entró en contacto con el correo electrónico como canal para aumentar el *engagement*, conduciendo tests A/B y utilizando métricas como la tasas de apertura y clics.

Finalmente, en 2018 llegó a Quartz, donde ejerció como directora de alianzas comerciales y de desarrollo de negocio, antes de acercarse más a los departamentos editorial y de producto.

Por su parte, el *product manager* de plataformas supervisa y optimiza todas las actividades relativas a las aplicaciones móviles de Quartz, tanto en iOS como en Android. Takuma Kakehi explica que su labor hasta la fecha ha consistido, principalmente, en “transformar la exitosa aplicación japonesa [de la compañía Uzabase] NewsPick para el mercado norteamericano”. Este trabajo incluye el análisis de los datos que arrojan las plataformas, la ideación y prototipado de productos adaptados a estos entornos, y su desarrollo, en colaboración con los diseñadores e ingenieros. Durante el proceso, debe tener en cuenta las necesidades de los redactores y editores, así como las de los lectores, por lo que no resulta extraño que Kakehi también sea especialista en experiencia de usuario.

El inicio de su carrera se sitúa en el ámbito de la arquitectura, con la obtención de un *Bachelor of Architecture* por el *Pratt Institute* en 2008 y su paso por SoftLab como diseñador de espacios, pero pronto cambió su enfoque al diseño y desarrollo de productos digitales. Entre 2009 y 2012 fue ingeniero de sistemas en Panasonic, tras lo que se convirtió en director interactivo y diseñador UX/UI del colectivo artístico teamLab. Antes de trabajar para Quartz, entre 2016 y 2018, desempeñó el rol de diseñador UX/UI en Dow Jones, donde su labor era prototipar productos ideados por otros departamentos para explorar las posibilidades de las nuevas tecnologías en las iniciativas informativas del grupo.

Por último, la *product manager* para la membresía, los datos de los usuarios y la personalización, Lexie Ernst, se encarga de cuidar la relación con los suscriptores, ideando, prototipando y desarrollando nuevas funcionalidades, iniciativas y servicios dirigidos a estos usuarios. Una labor apoyada por las aportaciones, desde el lado editorial, del editor para la membresía y la editora de audiencias para la membresía. Además, otro objetivo primordial de su trabajo es aumentar la tasa de suscripciones de Quartz mediante acciones de marketing de resultados, facilitadas por la recolección y manejo de los datos de los usuarios. En lo relativo a estas funciones, este cargo es equiparable al del responsable de *conversion rate optimization*, presente en otras compañías.

El perfil profesional de Ernst está estrechamente relacionado con la empresa y el entorno digital. Entre 2012 y 2016, cursó el *Bachelor of Business Administration* de Estrategia Corporativa, Emprendimiento y Literatura Francesa, de la *Michigan University*, período

durante el cual realizó prácticas en la plataforma de recomendaciones de compras y restaurantes Wisely y la consultora de marketing HookLogic. En ambas organizaciones tuvo la oportunidad de aprender sobre el tratamiento de grandes series de datos para la personalización de la oferta, así como la optimización de las métricas clave. Además, formó parte de la promoción de 2014 del curso de programación web avanzada Dev Bootcamp, y en ese mismo año emprendió su propio negocio digital: la aplicación móvil de asistencia mediante geolocalización a personas mayores no acompañadas, Companion. En 2018 abandonó el proyecto y entró en Quartz como *product manager* para la membresía.

Uno de los grupos de profesionales con los que más colabora Lexie Ernst para desarrollar su trabajo es el de analítica de datos, que también parte del área de producto y presenta unos perfiles llamativos. Está compuesto por tres empleados: el director senior de analítica, Christopher Saunders, y las analistas Danielle Golds y Hanjing Cao, que operan en el producto web y en las aplicaciones, respectivamente. Saunders explica, en su perfil público en LinkedIn⁸³, que su trabajo consiste en “liderar el desarrollo y la implementación de productos analíticos descriptivos y predictivos para la organización de Quartz”. Es decir, que el cometido principal del grupo es habilitar y gestionar herramientas que permitan a la empresa analizar de manera fiable su desempeño, con el objetivo de mejorar en aquellos aspectos en los que todavía quede margen para ello, además de escrutar el entono para asegurarse de que las decisiones de negocio se toman con el mayor criterio y el menor riesgo posible.

El bagaje del director se circunscribe al ámbito empresarial. Aunque es ingeniero mecánico por la *University of California* y ha trabajado en la construcción de infraestructuras, entre 2010 y 2012 realizó un MBA por la *London Business School* que cambió la orientación de su carrera. Una vez acabado el posgrado, trabajó durante más de tres años en la prestigiosa consultora estratégica multinacional McKinsey and Company como *engagement manager*, un profesional encargado de asesorar a los ejecutivos de grandes empresas sobre los objetivos estratégicos de su compañía, basándose en datos extraídos de profundas investigaciones de mercado. Esta experiencia previa le permite atesorar un gran conocimiento acerca de las métricas clave que se deben considerar a la hora de desarrollar estrategias en Quartz.

Por el contrario, los recorridos de Hanjing Cao y Danielle Golds han evolucionado hacia la analítica de datos desde especializaciones más humanistas. Cao tiene un *Bachelor of Arts* en

⁸³Perfil de Christopher Saunders en LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/chrislsaunders/>, consultado el 15 de abril de 2020.

Historia y Psicología por la *Yale University*, y un posgrado en economía del periodismo por la *Columbia University*, fue reportera de tecnología de Bloomberg durante casi cuatro años, y en 2018 fue contratada como directora de *engagement* por Newspick. Fue entonces cuando empezó a analizar y utilizar los datos de los usuarios. Cuando la app se fusionó con Quartz, a finales de ese mismo año, pasó a ocupar su puesto actual, con responsabilidades similares a las que tenía en la compañía de origen japonés. Por su parte, Golds se formó en literatura, historia y cultura, con un *Bachelor of Arts* por la *Denison University* y dos posgrados por la *University of Saint Andrews*, y ejerció como reportera y editora en varios medios locales, como The Saint y las cabeceras del grupo The Rivertowns Enterprise. Sin embargo, se acercó a la analítica de datos a través del marketing, pues antes de aterrizar en Quartz, hizo estudios de mercado para la ONG Arc Finance y trabajó para la editorial digital Open Road Integrated Media como coordinadora de marketing y analítica de ventas.

En definitiva, se puede apreciar que la mayoría de los profesionales del equipo de producto de Quartz cuentan con formación y experiencia en programación y desarrollo web y de aplicaciones, así como en estrategia empresarial y desarrollo de negocio. También cabe destacar la utilidad de otras disciplinas como la experiencia de usuario y la analítica de datos en la ideación, elaboración y evaluación de los productos, mientras que la presencia de trabajadores con nociones de periodismo en esta área de la redacción es meramente testimonial. En este caso, este conocimiento de la profesión periodística se suele suplir con un alto grado de coordinación entre representantes de ambos departamentos, como son los *product manager*, del lado del producto, y los editores, en la parte editorial. Por lo tanto, aunque todos los trabajadores están al servicio del contenido informativo, su percepción de rol se aleja notablemente de cualquiera de las categorías sugeridas por la literatura (Kovach y Rosenstiel, 2010) y ponen el foco sobre la naturaleza empresarial del medio.

Lo mismo ocurre, como es lógico, en el departamento de negocio, en el que se observa que la mayoría de sus 35 trabajadores cuenta con bagajes profesionales tradicionales para este tipo de áreas en los medios de comunicación. Se trata de especialistas en las ramas de publicidad, relaciones públicas, marketing y administración y dirección de empresas, que ocupan cargos con responsabilidad sobre asuntos como la imagen de marca, la relación con los anunciantes, la gestión de las cuentas y las operaciones comerciales de Quartz, entre otros. Los perfiles profesionales más innovadores se encuentran en el equipo de *branded content*, pues son los únicos con formación y experiencia en periodismo, además de un gran manejo de las

tecnologías, narrativas y conceptos necesarios para alumbrar productos creativos con buen encaje en el mercado.

Al frente de este grupo está Amy Perry, directora ejecutiva de Quartz Creative, la agencia de contenido de marca de la cabecera. Es graduada en Periodismo por la *University of Texas at Austin*, y especializada en los aspectos creativos, comerciales y de producción de la industria mediática, gracias a un curso de la *New York University*. Desde el inicio de su carrera, en 1998, hasta 2017 se mantuvo en el lado editorial del sector, contribuyendo como redactora y editora en revistas del Grupo Condé Nast, como GQ y Details.com, y otras publicaciones. Aunque antes había hecho una breve incursión en el campo de la estrategia de contenidos, en varias filiales de Amazon, su relación con la comunicación corporativa se consolidó en 2017, cuando se convirtió en directora creativa de la inmobiliaria Compass. En enero de 2019 fue contratada como directora de *branded content* de Quartz, y en noviembre ascendió al cargo actual. Por su parte, la directora asociada de *branded content*, Avery Driggers, se formó en comunicación y cultura de la comida en la *University of Alabama*, pero desde el principio de su carrera se ha dedicado al contenido de marca, en empresas como la tienda Walrus o el medio científico Digg.

23.3. Captación y retención del talento en Quartz

A juzgar por las evidencias extraídas de las entrevistas y la base de datos de trabajadores, Quartz es una compañía que no tiene excesivas dificultades para captar talento innovador. En ello influye la amplitud del mercado laboral estadounidense, combinada con la integración del teletrabajo en la cultura de la compañía, y la reputación de la organización en lo relativo a la innovación mediática. Además, cuenta con el Talent Lab, un equipo encargado, no solo de identificar y atraer talento, sino también de ayudar a los profesionales de la información a gestionar sus carreras y conducirlos hacia especialidades relevantes para el periodismo actual y futuro. A pesar de que este grupo también incide favorablemente en la retención de talento, pues incrementa la motivación de los trabajadores, se observa un amplio flujo de salidas desde las tres áreas de Quartz hacia empresas de alto prestigio. Algo común en sectores más tecnológicos, con perfiles profesionales muy especializados. Además, los cambios recientes en las estrategias del medio, en relación con motivos internos, como el impulso del producto de pago, y como respuesta a factores externos, como el Brexit, también han dado lugar a varias oleadas de despidos. Estas ideas se exploran a lo largo de este punto de la tesis doctoral.

Una de las prioridades de Quartz es construir y mantener una plantilla con una amplia variedad de perfiles profesionales y perspectivas personales, como se muestra en los apartados anteriores del presente epígrafe. Todas las ofertas de trabajo publicadas por el medio a través de LinkedIn y de su propio portal de empleo⁸⁴ expresan que la organización “pretende ser un sitio con una mezcla diversa de gente que quiera venir, quedarse y dar lo mejor de su trabajo”, por lo que aseguran ofrecer oportunidades laborales sin discriminación por sexo, raza, color, religión, edad, orientación sexual, identidad de género, ni ninguna otra categoría protegida por la ley.

En la práctica, la composición de la plantilla sí refleja cierta heterogeneidad. Aunque la mayoría de las categorías citadas anteriormente no se puede medir con facilidad, porque pertenecen al ámbito de lo privado, sí se puede apreciar la diversidad en su composición por sexo. Según la base de datos de elaboración propia, el 56,6 % del personal de la compañía son mujeres, que a su vez suponen el 59 % del área editorial, el 57,1 % de la división de negocios y el 50 % del equipo de producto. Cabe destacar el último dato, que contrasta con la brecha de género global en lo referente a perfiles profesionales de carácter más técnico (Beede et al., 2011). Además, existe paridad en los cargos ejecutivos, con Katherine Bell como editora jefa y Katie Weber como presidenta de la empresa. No obstante, el sindicato de Quartz reclama mayores esfuerzos con respecto a la diversidad racial y la contratación de trabajadores con orígenes de clase obrera (Quartz Union, 2019).

El Talent Lab juega un papel esencial en la captación de los profesionales. Se trata de una unidad creada en 2016, que se dedica en exclusiva a la gestión del talento de Quartz. Según explicaba Jackie Bischof, que fue su editora asociada desde su creación hasta 2018, en una ponencia en un foro profesional⁸⁵, la labor principal del equipo consiste en encontrar “periodistas super talentosos, interesantes e innovadores y ayudarlos a encontrar su sitio en una redacción única”, con el objetivo de generar un producto informativo adaptado a los tiempos. En concreto, las tareas de la unidad incluyen detectar periodistas con talento en el mercado para contratarlos en plantilla o como *freelancers*; gestionar el programa de prácticas de la compañía, proporcionando a los becarios una formación sólida y continua; orientar a los trabajadores para que desarrollen sus capacidades de una manera óptima, tanto para ellos como para la empresa; identificar oportunidades de crecimiento profesional; solucionar las posibles

⁸⁴ Portal de empleo de Quartz: <https://quartzmediainc.applytojob.com/>, consultado el 16 de abril de 2020.

⁸⁵ Declaraciones obtenidas a través de la grabación de su ponencia en la reunión Hacks/Hackers London, de 2019: https://www.youtube.com/watch?v=5e_LIWVi1mo, consultado el 16 de abril de 2020.

dudas que puedan surgir entre la plantilla; y organizar redes de coaching y eventos para mejorar el flujo de comunicación y el bienestar dentro de la organización.

La utilidad del equipo se hace evidente por la cantidad de perfiles innovadores que han sido incorporados desde su fundación, pero sobre todo por los resultados de su programa de práctica. Existe una cantidad relativamente elevada de empleados que accedieron al digital como becarios y que, actualmente, ocupan puestos de trabajo senior, como los redactores Adam Epstein, Katherine Folley y Sarah Todd, la editora asociada de audiencias, Quincey Tickner, o la miembro del equipo de estrategia creativa, Alicia Meglio, entre otros. Incluso hay algunos que ostentan ya cargos de responsabilidad en su área, como el mencionado *product manager* para la experiencia editorial y publicitaria, Milo Boone. El programa de orientación laboral del Talent Lab también ha arrojado resultados notables, ya que numerosos profesionales han reorientado sus carreras durante su período en Quartz para aprovechar las oportunidades de crecimiento, como se evidencia a lo largo de los apartados anteriores.

Por lo tanto, la estrategia de captación de talento en Quartz apunta principalmente a personas jóvenes, que sean brillantes en lo que hacen y estén dispuestas a aprender nuevas capacidades, aunque no cuenten con experiencia dilatada ni posean formación universitaria ni títulos equivalentes, como establecen todas las ofertas de trabajo publicadas por el medio. Sin embargo, la reputación de Quartz como organización innovadora también contribuye a atraer profesionales contrastados interesados en construir el futuro de la industria, según asegura el editor Jacob Templin. De este modo, 7 de sus empleados tienen experiencia en The New York Times, 6 en Bloomberg, 4 en The Wall Street Journal y 1 en The Washington Post, entre otras cabeceras de reconocido prestigio. Milo Boone explica que la autonomía y el empoderamiento de los trabajadores para desarrollar sus propias iniciativas es una de las características que sitúan a Quartz como una compañía atractiva para estos trabajadores:

“Quartz really attracts a lot of people that worked at larger media companies, (...) who I think that maybe were tired with some of the large organization bureaucracy that those places often face, and they wanted to do a sort of more innovative, digital journalism. Quartz is a really cool place to come and do that. Because I think that when you are on the editorial team or the product team or the business team, people are generally empowered if they have good ideas or interesting things they want to do, to go and do them” (Milo Boone).

La plena integración en Quartz del trabajo en remoto, que se estudiará en próximos epígrafes, también facilita la adquisición de talento, pues no es necesario que los candidatos que cumplan

con los requisitos exigidos para cubrir una vacante estén en disposición de desplazarse a la redacción principal del medio en Nueva York. Es decir, que Quartz extiende sus redes de captación desde el mercado local o nacional, ya de por sí amplio en el caso norteamericano, a un ámbito global. Además, como asegura Molly Stier, esta flexibilidad para el teletrabajo incrementa la diversidad de los perfiles con los que cuenta la compañía. En este sentido, el editor Oliver Staley considera que el periodístico es un “mercado laboral de compradores”, en alusión a que la demanda de empleo excede a la oferta, por lo que la organización puede ser selectiva en sus contrataciones.

Jacob Templin amplía esta idea exponiendo que, a pesar de que hace una década era más difícil encontrar periodistas que pudieran manejar diferentes tecnologías, como las de edición de vídeo, la democratización de las herramientas en los últimos años ha posibilitado que los medios tengan “un mayor caladero del que elegir”. Para él, los profesionales de la información han reparado es que es más difícil ganarse la vida solamente escribiendo, y por ello han tenido que adaptarse. Jeremy Merrill, por su parte, incide en que los lenguajes de programación también se han simplificado, y que el 95 % de las funcionalidades se pueden desarrollar en cualquiera de ellos, lo que provoca que cada vez más periodistas se animen a aprenderlos.

Los programas del TalentLab y el carácter innovador y empoderador de Quartz no solo contribuyen a la incorporación de profesionales altamente valiosos, sino que también incrementan la motivación de la plantilla. Sin embargo, se observa que la organización tiene más problemas en la retención del talento que en su captación. El ritmo de circulación entre el mercado laboral y la compañía es alto, como suele suceder en las empresas innovadoras que forman parte de industrias sujetas al cambio constante. Es decir, que aunque se contratan nuevos profesionales con frecuencia, también son muchos los que se desvinculan de Quartz cada año para buscar nuevas metas profesionales. En cuanto a las contrataciones, el 43,4 % de los 145 trabajadores recogidos en la base de datos llegaron a Quartz entre 2018 y 2020. Además, su portal de empleo propio suele contener, de manera continua, entre 5 y 10 vacantes activas. En lo referente a las salidas, al comparar la relación de profesionales en su web en enero de 2020 con la versión actualizada en marzo, se detecta que 14 de ellos habían abandonado el digital.

Las últimas salidas antes de la crisis del COVID-19 se habían producido, mayoritariamente, en el área editorial, aunque también existen casos en los departamentos de producto y comercial. Entre los profesionales editoriales que han dejado el medio recientemente destacan Gwynn

Guilford, que empezó su carrera como redactora en la empresa en 2012, y gracias a su profunda especialización en contenidos económicos fue contratada en 2020 por The Wall Street Journal; Jason Karaian, exeditor de finanzas globales y economía, que trabajaba en Quartz desde 2013, y ha sido reclutado como editor de DealBook, el producto de análisis económico de The New York Times; Sam Grobart, que entre 2018 y 2019 ejerció como editor para la membresía en la organización, y ahora es vicepresidente de marca y estrategia de contenido del grupo de banca Goldman Sachs; o Jessanne Collins y Adam Pasick, también editores en Quartz, que actualmente dirigen las *newsletters* de The New Yorker y The New York Times, respectivamente.

En este éxodo hacia grandes empresas de reconocido prestigio también se engloban los trabajadores del equipo de producto Eva Scazzero, ex *product manager* de adquisición de suscriptores y notificaciones *push*, y Ankur Thakkar, antiguo director asociado de investigación y desarrollo, que ambos trabajan actualmente para Google. Mientras que Scazzero fichó por la multinacional tecnológica en noviembre de 2019 como directora de equipo, Thakkar lo hizo en febrero de 2020, como consultor de Area 120, la incubadora de *startups* de la compañía. Del mismo modo, en el área de negocio han dejado el medio varios profesionales con un papel esencial hasta el momento. Entre ellos se encuentran la que hasta marzo de 2020 era directora de alianzas con las marcas, Renee Kimmel que fue contratada con el mismo propósito en ATTN; la directiva de ingresos Joy Robins, que desde marzo de 2019 desempeña su labor en The Washington Post; y la productora creativa Emily Chen, que fichó como directora del programa de diseño de la tecnológica Squarespace. Además, también existen casos en los que los trabajadores deciden emprender sus propios proyectos personales, como el desarrollador Yitz Jordan, que dejó Quartz en febrero de 2020 para fundar TribeHerald, una empresa mediática de nicho ético, dirigida a las comunidades judía y afroamericana.

La carta fundacional del sindicato de trabajadores de Quartz establece que “para retener el talento que hace especial a esta redacción”, la organización debe asegurarles unas “pagas justas, y unos aumentos anuales acordes al coste de la vida” (Quartz Union, 2019). A pesar de que no se ha podido recolectar información fiable y extensa sobre los salarios de la compañía, una base de datos anónima y colectiva, creada en 2019 para que los periodistas norteamericanos pudieran registrar sus propias condiciones laborales, sitúa a Quartz al nivel salarial de The Washington Post, con un promedio de casi 80.000 dólares al año, y por debajo de The New

York Times, que ronda los 100.000 dólares anuales⁸⁶. No obstante, cabe interpretar estos datos con cautela debido a su discrecionalidad.

El portal de orientación laboral Paysa⁸⁷ ofrece datos similares, aunque también deben considerarse como aproximativos debido a la opacidad de su metodología de estudio. Según la web, el salario medio en Quartz, incluyendo todos los complementos, es de 91.519 dólares al año, mientras que en The Washington Post es de 88.612 dólares, y en The New York Times, 97.366 dólares. El resto de las condiciones laborales son equiparables a las ofrecidas por otras empresas del sector, como 12 semanas de baja parental para progenitores primerizos y diversos planes de pensiones y seguros de vida, discapacidad y salud, como el seguro dental, el óptico y el farmacéutico. Además, Quartz incorpora la política de vacaciones ilimitadas, por la que los trabajadores pueden tomarse la cantidad de tiempo libre que deseen, siempre que hayan cumplido con los objetivos estipulados por la empresa.

Al margen de las condiciones puramente laborales, el sindicato de Quartz también reclama que se conserve una línea editorial clara y audaz, que asegure que los principios fundacionales de la compañía, con los que los trabajadores comulgan, se sigan respetando tras la adquisición por parte de Uzabase (Quartz Union, 2019). Aunque este no parece ser el motivo de las salidas en el departamento editorial, los vaivenes estratégicos experimentados desde 2018 han afectado en mayor medida a la pérdida de talento en el área de negocio. Según fuentes del propio medio consultadas por Digiday, las bajas voluntarias en el equipo comercial tienen relación con la “falta de oportunidades” para los roles vinculados a la publicidad, provocada por la concentración de los esfuerzos en el producto de pago para suscriptores (Willens, 2019).

Este giro de la estrategia empresarial no solo ha ocasionado bajas voluntarias de trabajadores que consideraban escasos los recursos asignados a su parcela, sino que también ha provocado despidos en el personal comercial. En junio de 2019, por ejemplo, se anunció una reestructuración en el equipo de negocio, que se saldó con la eliminación de siete puestos de trabajo en el departamento, mientras que el área comercial de la división británica de Quartz sufrió el recorte de cuatro de sus profesionales debido a la inestabilidad del mercado a raíz de la salida del Reino Unido de la Unión Europea (Willens, 2019).

⁸⁶ Base de datos pública: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1SP3Sqqdv6R8chFamjtgdNIOUar-hJXvkMSeha2mHQ8/edit#gid=0>, consultada el 17 de abril de 2020.

⁸⁷ Información sobre Quartz en Paysa, disponible en: <https://www.paysa.com/salaries/quartz>, consultada el 27 de abril de 2020.

24. Equipos de trabajo multidisciplinares, autónomos y flexibles en Quartz

En el presente epígrafe se analiza, en primer lugar, cómo se desarrolla el trabajo de los departamentos en el área editorial. Se estudia de qué grado de autonomía disfrutaban las unidades y los propios profesionales para incorporarse a proyectos conjuntos, fuera de su flujo de trabajo habitual, y se evalúa la flexibilidad de los grupos para adaptarse a los cambios del mercado, mediante la revisión de las mutaciones que han experimentado en los últimos años. En segundo lugar, se atiende a la figura de los *product managers* como articuladores de la acción de los grupos multidisciplinares temporales, pues son responsable de generar un lenguaje compartido que garantice el entendimiento entre todos sus integrantes, además de asegurar que los productos siempre estén orientados a los objetivos que se persiguen.

La multidisciplinariedad, la autonomía y la flexibilidad son factores esenciales en la formación de equipos en Quartz. Por un lado, los departamentos del área editorial especializados en ciertas tecnologías y recursos, como el de vídeo, el de periodismo de datos y el de investigación, pueden constituir equipos de trabajo en sí mismos o combinar sus conocimientos con los de otros profesionales para realizar proyectos concretos en grupos heterogéneos. Además, existen unidades transversales, como la de audiencias y la de proyectos especiales, cuyo funcionamiento se basa en la colaboración interdepartamental. Por otro lado, el área de producto carece de equipos de trabajo permanentes, que son sustituidos por una red de profesionales, los *product managers*, en torno a los cuales se forman grupos efímeros, con objetivos concretos.

24.1. Flexibilidad y autonomía de los equipos en el área editorial de Quartz

La redacción editorial de Quartz se organiza en torno a secciones o departamentos similares a los tradicionales, en los que los responsables son los editores. De este modo, existen mesas temáticas como geopolítica, dirigida por Peter Gelling, ciencia y salud, coordinada por Katie Palmer, cultura y estilo de vida, encabezada por Oliver Staley, tecnología, cuyo editor era Mike Murphy hasta diciembre de 2019, o finanzas globales y economía, de la que era responsable Jason Karaian hasta su salida del medio en enero de 2020, entre otras. Estas divisiones tienen un sentido operativo, pues facilitan los flujos de trabajo para la edición de las piezas, pero no son compartimentos temáticos a los que los redactores se deben ceñir estrictamente en sus coberturas. El productor ejecutivo de vídeo, Jacob Templin, afirma que “lo que la gente escribe

debe venir de lo que les obsesiona”, algo que concuerda con la organización de los contenidos del medio en obsesiones en lugar de secciones (Lichfield, 2012).

En la práctica, esto se traduce en un nivel alto de autonomía para los redactores con respecto a sus departamentos, pues ellos mismos proponen las ideas en las que trabajan diariamente, que suelen combinar la orientación temática de las secciones con las materias o enfoques que les interesan y en los que están especializados. El editor Oliver Staley asegura que esto se debe a que ellos son “los expertos en la materia”, por lo que su criterio para encontrar contenidos relevantes y atractivos es superior. El control sobre las coberturas solo aumenta en casos excepcionales, en los que los editores sugieren ideas que pueden tener un interés especial para la audiencia de Quartz, y en proyectos a largo plazo en los que invierten más recursos, como las guías de campo.

Los redactores tienen también un amplio grado de libertad para trabajar en equipo con profesionales de otros departamentos. Estas colaboraciones pueden producirse entre periodistas cuyos enfoques sean complementarios entre sí, pero lo más habitual es que estén orientadas a combinar la especialización temática de unos con la sapiencia técnica de otros. Así, las unidades de vídeo, periodismo de datos, periodismo de investigación, audiencias y proyectos especiales no solo son grupos multidisciplinarios en sí mismos, sino que sus integrantes también pueden formar equipo con otros profesionales para desarrollar proyectos concretos. Según Jacob Templin, el éxito de estas colaboraciones en Quartz —en su caso, en referencia al equipo de vídeo— se basa en que todas las partes integren el grupo de manera voluntaria y perciban el trabajo como un proceso conjunto en el que las ideas fluyen en ambas direcciones, en lugar de como un servicio de apoyo técnico a los redactores:

“The collaboration with reporters here has been more fluid and natural than in other places (...) Part of it because of the constant reinforcement that these aren't service desks. These aren't places where you go because you want to make a video, or you want to be on camera. These are places that are creating their own forms of journalism. And that collaboration happens when both people are on board and we can collaborate on the video team. We can collaborate with the newsroom at our own discretion. So, we don't have to... I've never been obligated to make a video because somebody in the newsroom wants it” (Jacob Templin).

Aunque las colaboraciones con el equipo de vídeo se pueden prolongar durante semanas, los editores suelen ser proclives a que los redactores de sus departamentos participen en estas iniciativas, siempre y cuando se establezcan unos plazos fiables para su vuelta al trabajo

habitual. Un ejemplo destacable es el de Nikhil Sommad, reportero del Things Team que colaboró con la unidad de vídeo con frecuencia, debido a las posibilidades que ofrecía su alto dominio de los idiomas, como el español y el mandarín, hasta su salida de Quartz en diciembre de 2019. Muchos otros han participado puntualmente, impulsando y participando en proyectos similares, como Marc Bain, redactor de moda del equipo de cultura y estilo de vida, que trabajó en un reportaje sobre la introducción de altas tecnologías de personalización en la industria textil⁸⁸, o Isabelle Steger, editora y redactora de la división asiática de la compañía en Hong Kong, que participó en un vídeo sobre la evolución de las protestas feminista en las calles de Corea del Sur⁸⁹.

A pesar de las facilidades brindadas en la redacción, Templin reconoce que “el 90 % del trabajo” que realiza su equipo es “insular”; es decir, que en él solo participan miembros de la propia unidad. Una situación que se ha intensificado tras el cambio de estrategia del medio en favor del contenido para suscriptores, que ha afectado notablemente al producto de vídeo. Quartz creó el departamento en 2015 con tres profesionales contrastados cuya labor sería “experimentar de manera ambiciosa con nuevos formatos, técnicas y distribución”, con el objetivo de aumentar su alcance en las plataformas en las que ya tenía presencia, como YouTube y Facebook, alentados por el auge del vídeo en las redes sociales (Delaney, 2015). Sin embargo, tras el establecimiento del muro de pago, este formato ha dejado de ser una fuente de tráfico y reconocimiento social para convertirse en una de las principales apuestas para impulsar los ingresos por membresía (Willens, 2020).

El reenfoque ha potenciado el crecimiento de la unidad, que actualmente está compuesta por nueve profesionales, pero ha reducido las oportunidades de colaboración con los redactores de otras áreas. Las series exclusivas, con estándares de calidad más estrictos y un tiempo de producción más largo, han sustituido a otros formatos de vídeo más breves, en los que solían participar los redactores. No en vano, a finales de 2019 se dejó de emitir *Quartz News*, el informativo semanal de la cabecera en Facebook, y se redujo notablemente el número de publicaciones de vídeo en sus redes sociales. Estas mutaciones en la composición del departamento reflejan un alto grado de flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado.

“We had a lot more of collaboration when the threshold for video production quality was a bit lower. So, when we were producing social videos or videos for Snapchat or

⁸⁸ En <https://www.youtube.com/watch?v=hMnf5caYmcQ&t=2s>, consultado el 21 de abril de 2020.

⁸⁹ En <https://www.youtube.com/watch?v=7owoFWtffk>, consultado el 21 de abril de 2020.

Instagram stories, we had much more of an opportunity to truly put the tools in the hands of reporters. I think when you're talking about big series... Our main focus right now is on membership exclusive stuff, which are bigger productions, with a higher production quality... More work intensive projects. It limits the capacity in which you can work with other departments" (Jacob Templin).

El contacto entre los redactores y el Things Team, la unidad de periodismo de datos de Quartz, es más frecuente. De los 163 contenidos publicados por sus cuatro integrantes durante el último año⁹⁰, el 27,6 % se elaboraron en equipos de los que formaban parte reporteros y editores de otras secciones. Destaca, por ejemplo, el caso de Dan Kopf, redactor de música y negocios con profundos conocimientos sobre estadística y manejo de datos, que durante este período firmó ocho colaboraciones con miembros del Things Team. Una de ellas también incluía en el grupo de trabajo a la periodista especializada en política india Aria Thaker. El redactor de televisión Adam Epstein, la experta en salud Katherine Folley, el periodista encargado de cubrir temas sobre el espacio, Tim Fernholz, y el reportero de moda, Marc Bain, también han participado con cierta frecuencia en coberturas conjuntas.

A pesar de que todos los miembros del equipo tienen capacidades periodísticas y técnicas suficientes para elaborar sus propias piezas, tiene sentido que la unidad esté abierta a la colaboración con otras secciones. Por un lado, esto redundaría en una mejor calidad de los contenidos, ya que permite aplicar el tratamiento y la visualización de datos a una extensa variedad de temas que los integrantes del grupo pueden no dominar. Por otro lado, uno de los objetivos del Things Team es instruir al resto de la redacción en la elaboración de piezas más ambiciosas e interactivas a través de los datos, algo que no solo se consigue con el trabajo conjunto, sino también a través de consultas más específicas. En este sentido, Chris Groskopf, miembro del equipo hasta diciembre de 2017 y actual editor en FiveThirtyEight, aseguraba en una entrevista que es preferible tener “muchos proyectos que sean un poco mejores, que proyectos ocasionales que sean mucho mejores” (SE Daily, 2017). El *product manager* Milo Booke coincide en que “el mayor impacto” del Things Team se produce cuando “funciona como un equipo ágil en la redacción, que ayuda a otros redactores y editores”.

Quartz creó la unidad de periodismo de datos en 2012, poco después de la fundación del medio, cuando este tipo de grupos todavía no había proliferado en las redacciones digitales. La fuerte

⁹⁰ Datos obtenidos a partir de la revisión del archivo digital de Quartz de los cuatro miembros del grupo, David Yanofsky, Amanda Shendruk, Youyou Zhou y Daniel Wolfe, para un período de doce meses comprendido entre mayo de 2019 y abril de 2020.

apuesta por esta unidad desde sus orígenes, sumada a la orientación innovadora que le es inherente, ha provocado que su composición y su funcionamiento se hayan mantenido estables a lo largo del tiempo. Por ejemplo, su capital humano se ha renovado —el editor, David Yanofsky, es el único miembro inicial que sigue en la unidad—, pero el equipo siempre ha contado con entre tres y cinco integrantes. Así, el cambio de estrategia reciente en Quartz no ha hecho sino reforzar la importancia de la unidad para crear piezas interesantes que atraigan a los suscriptores.

Por el contrario, los departamentos del medio que utilizan la inteligencia artificial para potenciar su labor informativa sí han experimentado cambios abruptos. Estas divisiones tienen su origen en la fundación del Quartz Bot Studio, a principios de 2017, apoyada por una ayuda de la Knight Foundation de 240.000 dólares (Zach Seward, 2016a). Su objetivo era explorar las posibilidades de los bots, la inteligencia artificial y otras tecnologías relacionadas para el periodismo en las plataformas móviles y los dispositivos de interacción por voz, como Amazon Echo o Google Home. Sus contribuciones más destacadas fueron el bot de Facebook Messenger y *Quackbot*, un recurso para periodistas en Slack, que permite almacenar capturas de páginas web en el archivo de internet, y sugiere fuentes de datos para cubrir temas diversos. Sin embargo, como explica el *product manager* Milo Booke, pronto se detectó que la audiencia no estaba realmente interesada en mantener conversaciones con interfaces tecnológicas, por lo que esta área de la empresa se sometió a un reenfoque paulatino del que surgieron dos equipos: el de inteligencia artificial o periodismo de investigación, y el de investigación y desarrollo.

Por un lado, a finales de 2018 se creó el Quartz AI Studio, a raíz de otra ayuda de la misma asociación filantrópica, dotada con 250.000 dólares (Peterson, 2018). Su cometido era complementar el Bot Studio, potenciando la aplicación de tecnologías de inteligencia artificial a sus productos, pero sobre todo experimentar con el uso de estos algoritmos para desarrollar coberturas informativas con profundidad analítica. Además, el grupo ofrecía un repositorio abierto de “guías de instrucciones, mejores prácticas y código informático” para ayudar a pequeñas y medianas empresas informativas a mejorar su manejo de estas tecnologías (Keefe, 2018). La unidad estaba dirigida por John Keefe, que simultáneamente trabajaba en el Bot Studio, y contaba con Jeremy B. Merrill con dedicación a tiempo completo. En septiembre de 2019, el Quartz AI Studio se convirtió en el actual equipo de periodismo de investigación, para lo que también se concedió exclusividad a Keefe y se incorporó a las reporteras Hanna Kozłowska y Olivia Goldhill. Como explica Merrill, su propósito también mutó. En lugar de

perseguir la innovación en sí, se busca aprovechar el aprendizaje obtenido previamente para desarrollar un periodismo más incisivo.

“That’s the sort of the switch that we had between our AI Studio and the investigative team. Where the studio was largely self-contained and didn’t have news responsibilities. We would write stories when we found them, but a lot of times the amount of work that went into the experiment didn’t justify the fairly small stories that we got out of it. The value was that we learned a lot about how to use these AI technologies for news. And it’s only now that we’ve done a bunch of these projects that we can find... We’re not innovating anymore. We’re doing journalism for its own sake using innovative new techniques. But the innovation isn’t the point. The story is the point” (Merrill).

El equipo de periodismo de investigación disfruta de un grado alto de autonomía entre el resto de la empresa, al igual que sus trabajadores con respecto a la propia unidad. De hecho, el 75,5 % de las piezas publicadas por sus miembros en los primeros seis meses de vida del proyecto⁹¹ son trabajos unipersonales, mientras que solo el 12,2 % han sido elaboradas por varios de sus integrantes. El resto, también poco significativo, consiste en colaboraciones con otros redactores o con profesionales externos. Según Merrill, esto se debe al origen de la unidad, pues, al haber funcionado como un proyecto innovador externo hasta hace escasos meses, todavía no existen unos canales establecidos para la colaboración con otros redactores y la rendición de cuentas ante responsables editoriales de mayor rango. Además, los profesionales cuentan con capacidades y herramientas para cubrir las historias desde el proceso de investigación hasta la redacción final, lo que la convierte en una unidad *end-to-end*.

Por otro lado, el Bot Studio dejó de existir como equipo a finales de 2019, aunque sus productos se mantienen en funcionamiento y pueden ser actualizados como parte de iniciativas puntuales. En noviembre de ese año, la que hasta entonces era su directora, Emily Withrow, pasó a regir la recién creada unidad de investigación y desarrollo, junto con el experto en estrategia digital Ankur Thakkar, que dejó Quartz tres meses después. Por ello, se considera esta unidad como descendiente del Bot Studio. El objetivo de este cambio era aprovechar el conocimiento obtenido por esta unidad sobre la adaptación de los productos a los hábitos de consumo de los usuarios y la construcción de una relación fuerte con la audiencia en plataformas emergentes, para potenciar los nuevos servicios de pago para miembros. Por lo tanto, la reorganización de recursos es otra consecuencia del cambio de modelo de negocio experimentado recientemente

⁹¹ Información extraída del archivo de Quartz, para los cuatro integrantes del grupo, en el cual se ha obtenido una muestra de 98 piezas publicadas entre el 1 de noviembre de 2019 y el 27 de abril de 2020.

por el medio. En la misma línea, el especialista en experiencia de usuario Elan Kiderman se incorporó a la unidad como director de diseño en abril de 2020.

Milo Booke afirma que el trabajo del R&D Team consiste en colaborar con el equipo de desarrollo para idear mínimos productos viables, construir prototipos y medir sus resultados, manteniendo así un ciclo de iteración constante, además de asistir a los editores y redactores para testear ideas innovadoras para sus piezas. Nicolás Ríos, que fue becario del departamento durante tres meses, expone el ejemplo de las *Conference Calls*, una serie de vídeos para suscriptores que no estaba cumpliendo con sus objetivos de audiencia en los primeros meses tras su lanzamiento. La unidad detectó que los usuarios sí estaban interesados en el producto y que el problema residía en que los contenidos no tenían la suficiente visibilidad en la web, lo cual se solucionó tras varios ajustes de diseño. El equipo de investigación y desarrollo es, en otras palabras, una especie de laboratorio de innovación o medialab, por lo que su trabajo tiene mayor sentido cuando se aborda de forma colaborativa con otros equipos que con voluntad de autonomía.

Lo mismo ocurre con el equipo de audiencias, que también se concibió en sus orígenes como una unidad de innovación, en este caso dedicada específicamente a la distribución de los contenidos. Fue conocida como el Growth Team⁹² hasta el año 2019, cuando su denominación cambió a la actual para reforzar la idea de que su objetivo primordial no es hacer crecer la cifra de lectores de cualquier modo, sino aumentar el valor que se aporta a la audiencia, para que ese *engagement* con la comunidad sirva como base para impulsar las suscripciones. De forma paralela, se produjeron otras modificaciones estructurales en el equipo para adaptarlo a la estrategia de mercado de la compañía, como la creación del rol de la editora de audiencias para la membresía, que actualmente ocupa Molly Stier. Sin embargo, como la propia profesional asegura, las tareas de los integrantes de la unidad no han cambiado notablemente, pues continúan dedicándose a identificar qué piezas del medio pueden funcionar mejor en cada red social, así como a optimizar su atractivo a través de la redacción de titulares y descripciones apropiadas a cada entorno.

El trabajo multidisciplinar es inherente al grupo, ya que sus tareas requieren la colaboración con editores y redactores. Además, su estructura es transversal, lo cual garantiza el contacto con otros departamentos y profesionales. De este modo, la editora de audiencias para los

⁹² Equipo de crecimiento, en inglés.

proyectos especiales, Hope Corrigan, no pertenece solo a este grupo, sino que, por defecto, también forma equipo con la editora de proyectos especiales, Alexandra Ossola, para aportar su enfoque social a este tipo de contenidos. Por su parte, Molly Stier se considera tanto integrante del equipo de audiencias como del de membresía —que en el lado editorial de Quartz cuenta con un editor y una editora adjunta—, ya que su trabajo se centra en el producto de pago. Además, debido a esto, colabora frecuentemente con el productor de vídeo Jacob Templin, pues las series documentales son contenido exclusivo para suscriptores. En este sentido, cualquier profesional de la redacción puede tener contacto con el equipo de membresía si el proyecto en el que está trabajando está dirigido a socios.

“There’s a lot of overlap with the way that our teams functions. So, I have my own core team, audience (...) I’m the only one on that team that focuses on membership. (...) And then I cross paths a lot and basically, I’m kind of by default a part of the membership team. And the membership team has a membership editor and a deputy membership editor (...) and everyone else is in rotation in the sense it could be whatever writer is involved with membership that week, whatever editor. That’s like a pot editor outside of membership. That is like our science editor or something like that, it varies in context. And so, we kind of revolve around and rotate around each other all the time, depending on whatever it is” (Molly Stier).

Por último, el grupo de proyectos especiales, mencionado anteriormente, es un claro ejemplo de departamento transversal. Al estar compuesto por dos personas, no cuenta con recursos propios suficientes para desarrollar los trabajos de cuidada factura de los que es responsable. Por ello, la labor de su editora, Alexandra Ossola, consiste en poner en contacto para cada iniciativa a una serie de profesionales de diferentes especialidades y áreas de la redacción, así como coordinar su trabajo conjunto. Por ejemplo, *Now Hiring: India’s Jobs of the Future*, un especial sobre el devenir del mercado laboral indio publicado en febrero de 2020, requirió de la colaboración de diseñadores, para crear la plantilla del proyecto, al ser un contenido fuera de la maqueta habitual de Quartz; técnicos, que se encargaron de aspectos relacionados con el funcionamiento de la navegación de las páginas; y varios periodistas, como la coeditora de la edición india del medio, Itika Sharma o la redactora Niharika Sharma.

El proyecto *Net Positive*, sobre la historia de internet durante las tres últimas décadas, también es un ejemplo destacable, ya que reúne las firmas de decenas de redactores de todo el mundo, miembros de las divisiones internacionales de Quartz, para ofrecer una visión global del tema. Además, el grupo también trabaja en piezas patrocinadas, por lo que existe un contacto semanal con el área comercial. En este sentido, afirma que su rol es una de las “puertas de entrada” que

conectan las tres áreas de la redacción, además de ser flexible, ya que la composición de los equipos que coordina está “basada en proyectos”.

24.2. Formación de equipos multidisciplinares *ad hoc* en el área de producto de Quartz

En el área de producto no existen subgrupos tan definidos como en la editorial. Los trabajadores de este departamento lo consideran un equipo multidisciplinar en sí mismo, ya que cuenta con una heterogeneidad de perfiles profesionales —desarrolladores, analistas de datos, diseñadores, expertos en experiencia de usuario y especialistas en estrategia empresarial— que le permite cubrir todas las aristas de los productos, con la excepción del contenido. Aunque sí existen líderes para cada una de las especialidades técnicas, como el vicepresidente de diseño y los directores de ingeniería y analítica de datos, bajo su mando no se organizan grupos de trabajo operativos, porque su función es servir como soporte técnico a los profesionales expertos en estas disciplinas. Para el *product manager* Takuma Kakehi, el motivo principal de este tipo de organización es que Quartz no cuenta con un amplio abanico de subproductos: “No tenemos ramas con diferentes entidades, todo está bajo la misma marca. Es por eso por lo que solo hay un equipo de producto que se dedica a diferentes productos”.

Sin embargo, para abordar las diferentes tareas que se presentan en la práctica, los profesionales del área sí se dividen en grupos de trabajo más reducidos. Estos equipos no son permanentes, sino que se forman para proyectos concretos, bajo la dirección de los *product managers*, y con una composición y un tamaño seleccionados *ad hoc*. Por ello, su flexibilidad en lo referente a las características y aptitudes de los profesionales dedicados a cada objetivo es máxima. No obstante, como los proyectos en cada área suelen tener unas condiciones y exigencias similares, la composición de los equipos no muta radicalmente entre uno y otro. Por ejemplo, las disciplinas y habilidades de los grupos creados para añadir funcionalidades a la aplicación del medio en iOS son siempre similares porque en ellos se congregan los desarrolladores y programadores expertos en el sistema operativo de Apple, como Hal Lee o Tatsuya Oiwa, bajo la coordinación del *product manager* responsable de estas plataformas, Takuma Kakehi.

“We do change the team depending on the project, though, as I have mentioned, my primary projects are mobile apps, and because there are certain people who are really good at those platforms, I tend to work with those people a lot. But within our process, we try to switch the team depending on the project (...) Based on the size of the project and also how desired it is from the company. Just because it is mobile apps, a lot of the

times the same engineers are assigned, so in that sense, very similar teams. But that's only because of the platform I work at" (Takuma Kakehi).

En el caso de los equipos coordinados por el *product manager* para la experiencia editorial y publicitaria, Milo Booke, es especialmente importante mantener el contacto, además de entre diseñadores e ingenieros, con las áreas de contenido y de negocio de la redacción. El editor Oliver Staley no lo califica como una "colaboración" en la que los redactores formen parte de los grupos de trabajo, sino como una "interacción" que les permite solucionar incidencias técnicas concretas. Sobre todo, relacionadas con el CMS de la compañía, sostenido por la tecnología de WordPress, pero cuya responsabilidad recae en este director de producto. Por ejemplo, Staley cita los problemas de compatibilidad entre el sistema de gestión de contenidos y las extensiones de los archivos de imágenes capturadas con teléfonos inteligentes iPhone. Aparte de proporcionar estos servicios técnicos al lado editorial, Booke se reúne frecuentemente con profesionales clave de la redacción editorial —como la editora jefe, Kira Bindrim, y la editora de proyectos especiales, Alexandra Ossola— para tomar decisiones sobre el aspecto y la navegación en las páginas de Quartz.

La responsable de producto para el correo electrónico, Isabel Sobel, también mantiene una comunicación fluida con profesionales del lado editorial, como los curadores de noticias y los editores de los boletines, y el trabajo de la *product manager* para la membresía, los datos de los usuarios y la personalización, Lexie Ernst, se asienta, en parte, en la aportación del equipo editorial para la membresía. No en vano, los *product managers* deben representar la voz de estos *stakeholders* en el proceso de desarrollo de productos. Para ello, Kakehi considera esencial entender "qué piensan, qué dolores o problemas intentan resolver y en qué ideas están interesados", con el objetivo de "digerir estos deseos, visiones o instrucciones para hacerlas más factibles de una forma efectiva". En resumen, la importancia de los roles profesionales que conectan los grandes departamentos de la redacción reside en generar un lenguaje compartido que permita materializar las expectativas editoriales en instrucciones y tareas técnicas realistas que los profesionales del lado de producto puedan comprender y desarrollar.

"It's definitely a translation. At first, I didn't know what to ask for and I still sometimes don't know the terminology. But it's easier now for me, having worked with a product team for a year and a half, to put on my product hat and say: look, this is how I want this to look, this is how I want this to function. And they're able to meet me halfway and say: Well, what if it's like this? And sometimes their ideas are better than mine. Obviously, they know what they can do. But I, as the editor or a project manager on the project, can say: we're going to have this many stories, that are going to be more

organized in this way, help us make this happen. And they do. And it's great” (Alexandra Ossola).

Para ello, es necesario que tanto los profesionales editoriales como los técnicos entiendan que ambas partes son esenciales para el producto periodístico, y estén dispuestos a ceder en sus respectivas áreas en beneficio de los usuarios. Por un lado, como asegura Ossola, los desarrolladores y diseñadores son plenamente conscientes de que su labor se enmarca en una empresa informativa. Por lo tanto, aceptan que los detalles técnicos de los proyectos estén supeditados al valor que aportan a la audiencia, que prioriza la comodidad en el acceso a los contenidos. Milo Booke considera que esto es fruto, además de la intermediación y coordinación de los *product managers*, de un liderazgo técnico fuerte, que se asegura de reducir la incertidumbre para que los ingenieros y diseñadores entiendan cómo deben realizar sus tareas aun cuando los proyectos cambien con frecuencia:

“I think we have pretty good systems in place to make sure that everybody feels knowledgeable and empowered for the work that they're doing. And we generally don't really run into major roadblocks with people being on different pages when it comes to organization for our products. I mean it happens, but it doesn't feel like a sort of a pervasive issue” (Milo Booke).

Por otro lado, tanto los redactores como los empleados de la división de negocio reconocen la importancia de cuidar el formato y el funcionamiento de los productos, pues de ello también depende que los contenidos lleguen a los usuarios de la mejor manera posible, y estos valoren positivamente la experiencia informativa. Los entrevistados coinciden en que este entendimiento mutuo permite la reestructuración constante de los equipos, pues independientemente de con qué profesionales se colabore en cada momento concreto, el sentido del trabajo es el mismo y es más difícil que surjan dudas o problemas internos.

En cuanto a la autonomía, varios entrevistados aseguran que los equipos del trabajo de la división de producto disfrutan de un nivel de libertad alto en la toma de decisiones cotidianas. Quartz es una compañía relativamente pequeña, y este departamento en concreto está integrado por menos de 40 personas, por lo que no existen complejas estructuras jerárquicas que dificulten la toma de decisiones cercana al propio desarrollo del trabajo. De hecho, entre los *product managers*, que se integran como miembros en los grupos operativos, y el CEO, Zach Seward, solo hay un mando intermedio: la directora de producto, Emily Diamond. Además, la dirección confía en la capacidad de los *product managers* en sus respectivas áreas, por lo que la mayoría de las decisiones recaen en ellos.

La autonomía de los equipos varía en función de los objetivos y la definición de las misiones para las que han sido creados. Por ejemplo, un grupo que haya sido concebido para añadir una funcionalidad específica a un producto solo podrá tomar decisiones en el nivel operativo, sobre asuntos técnicos concretos. Por el contrario, un equipo al que se le encomiende diseñar un producto nuevo, y solo se le impongan una serie de requisitos, podrá elegir la mejor manera para conseguirlo, tomando decisiones más significativas a lo largo de todo el proceso de desarrollo. Los responsables de Quartz evalúan con cautela la definición y asignación de las diferentes misiones principales del medio, pues son conscientes de que la autonomía óptima depende de la incertidumbre que cada profesional sea capaz de asimilar:

“When the ideas are very loose and flexible, on one side it encourages people to think more and come out with their way or interpretation, and that’s positive in a way. But a lot of people are very confused because they have a deadline and they have to execute a task by then and some people don’t like that much the pressure of not knowing. We are playing with that balance. So, yes, we have autonomy, but it will depend on how those initial ideas are submitted. We are trying to figure out what’s the right amount of autonomy that works for our organization. I know that some people really like full freedom, but other people like really instructed things and there is not a right answer. In this organization, we are trying to figure out if the right thing is 50-50, 70-30...”
(Takuma Kakehi).

25. La influencia del espacio físico de trabajo en Quartz

El presente epígrafe tiene como objetivo analizar el espacio físico en el que los profesionales de Quartz desarrollan su labor, para indagar en sus efectos sobre los flujos de trabajo, la cultura y la transferencia de conocimiento en la compañía. Se detecta que la organización sigue dos tendencias estudiadas por la literatura científica que, *a priori*, pueden resultar contradictorias. Por un lado, busca eliminar las barreras físicas entre sus trabajadores para aumentar la interacción y conseguir una cultura colaborativa en la que el conocimiento fluya. Para ello, se reduce la cantidad de despachos cerrados en la redacción y se diseñan a conciencia los espacios comunes. Por otro, cuenta con una “redacción distribuida” o “redacción internacional”, como sus propios trabajadores la definen, que encaja con la tendencia al teletrabajo y la teoría del *Beyond Journalism* (Baldwin, 1997; Castells, 1997: 471; Deuze y Witschge, 2017: 7). Este tipo de configuración facilita las coberturas del medio en otros países y permite emplear a profesionales con talento que no están dispuestos a desplazarse a Nueva York, a la par que flexibiliza su capital humano mediante la contratación de *freelancers*.

La sede principal de Quartz alberga en torno a una centena de trabajadores, de acuerdo con la información recogida en la base de datos de elaboración propia. El medio ha experimentado dos reubicaciones desde su creación, motivadas por su crecimiento: la primera en 2013, cuando abandonó la pequeña oficina del barrio del SoHo en la que alrededor de 20 empleados habían trabajado durante menos de dos años; y la segunda en 2016, cuando sustituyó su redacción de Union Square por la que hoy ocupa. Actualmente, se encuentra en el cuarto piso del edificio de oficinas situado en el número 675 de la Sexta Avenida de Manhattan, Nueva York. A pesar de su crecimiento, el tamaño de la compañía es menor que el de competidores como Bloomberg o The New York Times, lo que permite que los equipos editorial, de producto y de negocio compartan una misma planta. Para el *product manager* Milo Booke, este factor contribuye a mejorar el producto y las dinámicas de trabajo: “Estar en el mismo espacio que todas esas personas ayuda a generar ideas más creativas y hace que su ejecución sea más fluida”.

Los responsables de Quartz son conscientes de la influencia del espacio físico sobre la cultura de las compañías, por lo que el diseño de las nuevas instalaciones fue ideado minuciosamente, incluso consultando las decisiones con los empleados. Así lo evidencia The Office, un blog de la publicación en la plataforma Medium, en el que se recogen los pormenores del proceso. En él escriben el CEO, Zach Seward, algunos de los trabajadores, como David Yanofsky, Jenni Avins o Erica Rallo, e incluso Katherine Chia, una de las arquitectas del bufete encargado del

proyecto. Se tratan temas dispares, que van desde el diseño del espacio en sí hasta la lista de libros que debe incluir la nueva biblioteca, pasando por asuntos como la habilitación de espacios para rezar o la aceptación de animales domésticos en la oficina⁹³. La preocupación por la materia aumentó hasta el punto de convertirse en una obsesión temática de Quartz, que sigue activa a mediados de 2020.



Figura 40. Mapa de la redacción de Quartz publicado en The Office por Zach Seward. Fuente: Seward, 2016b.

La redacción de Quartz es un espacio eminentemente abierto. Todos los puestos de trabajo se posicionan en el ala sur de la oficina, sin ningún tipo de división física entre ellos, a excepción de dos cabinas para llamadas telefónicas y las salas de reuniones San Francisco y Tokyo, colocadas en el centro del espacio. Además de estas, existen otras habitaciones acristaladas con fines similares en la planta: la London, que es la más grande y se sitúa en la parte este, y las DC, New Delhi, Nairobi y Hong Kong, que están en el lado oeste. Estos espacios, cuyos nombres corresponden a las ciudades en las que Quartz tiene una presencia significativa,

⁹³ The Office de Quartz en Medium: <https://office.qz.com/>, consultada el 5 de mayo de 2020.

pueden ser utilizados por todos los trabajadores de la compañía, sobre todo en el desarrollo de sus labores profesionales. Sin embargo, existen otras localizaciones en la redacción cuyo sentido es más lúdico, pues su objetivo es servir para el descanso, la socialización y la experimentación propia por parte de los empleados. La organización los conoce como *Quartz Spaces* (Chia, 2016).



Figura 41. Jacob Templin explica los ensayos con impresión 3D en el Workshop. Fuente: Elaboración propia.

Entre estos espacios, cabe destacar el Workshop⁹⁴, que se muestra en la Figura 40. Se trata de una habitación relativamente pequeña situada cerca de la recepción, entre la puerta de entrada a la oficina y la sala principal de la planta. De ella la separan unas paredes finas de madera, abiertas por arriba y por uno de sus extremos, por el que se accede al taller, y con varias ventanas. Está equipada con una pizarra blanca que ocupa dos de sus tres paredes, mientras que de las otras dos penden multitud de ganchos y estantes en los que reposan herramientas y accesorios. Además, cuenta con una mesa central rodeada por una docena de taburetes, y dos mesas auxiliares, que sostienen varios dispositivos tecnológicos, como impresoras 3D y equipamientos para domótica.

⁹⁴ Se puede traducir al castellano como “taller”.

Este espacio fue concebido para que los trabajadores de todos los departamentos pudieran experimentar por sí mismos con diferentes tecnologías —no necesariamente vinculadas al periodismo—, cuyos resultados se pudieran aprovechar para mejorar el producto de Quartz, pero también el día a día de la redacción. No en vano, el director del taller, Sam Williams, creó una bombilla cuya luz cambiaba de color en función del tiempo que hiciese en el exterior para la anterior sede del medio, y uno de los primeros proyectos que desarrolló en el nuevo taller fue un sensor que avisa a través de la aplicación Slack cuando el café está preparado. Como afirmaba Williams para la web Journalism.co.uk, el Workshop es “un espacio de trabajo comunitario” en el que todos los empleados pueden “lanzar ideas en las pizarras y descubrir con qué se puede jugar” (Albeanu, 2017). Zach Seward explicaba en un memorándum enviado a los empleados en 2017 que el objetivo del taller es “mantener el espíritu de experimentación”.



Figura 42. El comedor o “town hall” adornado con motivo de acción de gracias. Fuente: Elaboración propia.

El comedor, que aparece en la Figura 41, es otro de los espacios diseñados concienzudamente para favorecer la interacción entre los trabajadores y, con ello, promover la cultura colaborativa en la empresa. Se trata de una sala amplia en la parte noroeste de la redacción, que también recibe el nombre de “Town hall”, pues en ella se celebran reuniones a las que asiste toda la plantilla neoyorkina. Por ello, además de una cocina totalmente funcional, está equipada con

mesas de diferentes tamaños que se pueden reubicar, una bancada de madera que recorre las dos paredes más largas, llegando a tener tres escalones en una de ellas, y un proyector que permite realizar presentaciones y videoconferencias con trabajadores que no se encuentren en la redacción principal. Además, el espacio aloja frecuentemente reuniones informales, que pretenden aumentar el compañerismo y la motivación de los empleados, como los cócteles de los viernes, encuentro en el que los participantes pueden compartir sus recetas para preparar combinados, y probarlos juntos antes de finalizar la jornada laboral. La Figura 41 muestra el comedor adornado para el día de acción de gracias de 2019.

Esta interacción informal genera consecuencias prácticas que van más allá del componente cultural y motivacional. Como se ha estudiado, Quartz persigue la hibridación temática para hallar enfoques interesantes y, para ello, fomenta la elaboración colectiva de piezas. Este tipo de reuniones aumenta la confianza entre los trabajadores y les permite compartir sus puntos de vista e intereses, lo que puede conducir a futuras colaboraciones profesionales que exploren temáticas novedosas. Además, como explica la directora de proyectos especiales, Alexandra Ossola, a los responsables editoriales del medio les posibilita conocer personalmente a sus subordinados y seguir de cerca la evolución de sus obsesiones, con el objetivo de proponerles temas que los mantengan motivados:

“One of the things that helps me in my job is to know what are people regularly covering and what they actually want to cover. Like if we have a climate project, for example, and we have someone on the At Work team who secretly wants to be covering climate stuff, I can be like: Hey, do you want to do this project? So, it's easier to get at that stuff when you're having a coffee and it's more casual, instead of kind of a stilted video call where you're like: so, tell me about your background. I guess it's just weird” (Alexandra Ossola).

La ausencia de despachos también favorece la comunicación entre los empleados y sus responsables directos. Milo Booke califica los encuentros informales en las zonas comunes y el espacio de trabajo abierto como “oportunidades orgánicas para ayudar a la gente a sentir que están completamente informados de lo que pasa en la compañía”. En este sentido, Jacob Templin reconoce que, personalmente, preferiría tener un despacho cerrado, como sucedía en su anterior trabajo en la revista Time, pues le aportaba más comodidad e intimidad. Sin embargo, aprecia las ventajas de contar con este tipo de configuraciones, especialmente para equipos como el de vídeo, pues las ideas pueden fluir mejor entre sus integrantes sin tener que desplazarse a otros puestos de trabajo. En la Figura 42 se puede ver la sala principal de la redacción de Quartz.

A pesar de estas virtudes, y del empeño dedicado por la organización en crear un espacio laboral colaborativo, una parte importante de sus empleados, sobre todo del lado editorial, no asiste regularmente a la redacción central de Nueva York. Quartz cuenta con una política de trabajo en remoto flexible, por la que los empleados pueden desempeñar sus labores desde casa, así como redacciones y oficinas internacionales de diferentes tamaños en Londres —la más numerosa—, Washington D.C., San Francisco, Nueva Delhi, Nairobi y Hong Kong. La fuerza de trabajo distribuida contribuye a incrementar los recursos competitivos con los que cuenta la empresa. Por un lado, permite que la compañía incorpore profesionales con altas capacidades técnicas que, por su situación personal, podrían no estar dispuestos a desplazarse a Nueva York. Por otro, los contenidos se benefician de las coberturas de periodistas locales en regiones clave para la economía, cuyas culturas son complejas de entender y explicar para profesionales no nativos. Por ello, Alexandra Ossola considera que esta política empresarial “es supervaliosa”.



Figura 43. Espacio de trabajo principal en la redacción de Quartz. Fuente: Elaboración propia.

Los flujos de trabajo y comunicación de Quartz están completamente adaptados a su estructura deslocalizada, pues la compañía tiene integrada la “cultura Slack”, como lo califica Milo Booke, en referencia a la aplicación de gestión de equipos en línea. Molly Stier, que ejerce como editora de audiencias desde su domicilio en Austin (Texas), explica que esta dinámica

de trabajo se basa en saber identificar correctamente qué tipo de interacciones personales requiere cada asunto. Para ello, se debe priorizar los temas y dosificar el tiempo que se dedica a cada uno, así como elegir de forma adecuada la tecnología que se utiliza (Slack, correo electrónico, llamada telefónica o videoconferencia), dependiendo de las características del interlocutor y de la materia que se va a tratar. A pesar de ello, tanto Boone como Alexandra Ossola coinciden en que “nada reemplaza” de manera absoluta las reuniones cara a cara, en cuanto a fluidez de ideas y conexión interpersonal. De hecho, Ossola afirma que su trabajo podría ser remoto, pero prefiere desarrollarlo de forma presencial por la gran cantidad de reuniones diarias que implica, aunque algunas se produzcan a través de la tecnología.

En este sentido, cabe destacar que el Things Team funciona a distancia casi por completo, pese a ser uno de los equipos que más colabora con otras unidades y profesionales. David Yanofsky, que en su biografía de Twitter se autodefine como un “activista por los derechos de los trabajadores en remoto”, reside en Los Ángeles, Daniel Wolfe en San Francisco y Amanda Shendruk en Reino Unido, mientras que Youyou Zhou es la única integrante que trabaja en la sede central del medio. El editor Oliver Staley asegura que, en este caso, “la proximidad física no es esencial”, ya que la labor del grupo está institucionalizada en la compañía, y existen canales bien definidos y ampliamente conocidos a través de los cuales los redactores pueden acceder a los expertos en periodismo de datos y visualización.

No ocurre lo mismo, por ejemplo, con el equipo de periodismo de investigación, en el que uno de sus dos expertos en algoritmos de inteligencia artificial, Jeremy Merrill, trabaja desde Atlanta, en el estado de Georgia. Como este grupo fue creado como una unidad experimental independiente, y ha dejado de serlo recientemente, la colaboración con otros profesionales no tiene unos cauces formales habilitados, por lo que, especialmente en el caso de Merrill, se reduce el trabajo conjunto. El periodista reconoce que, si trabajase en la redacción principal, sería capaz de desarrollar enfoques más interesantes, pues estaría en contacto con profesionales cuyos intereses podrían tener puntos en común con los temas que cubre, tales como la influencia política de la publicidad en Facebook:

“There are stories I haven't written but could write about a particular lobbying group that's running a bunch of shady political ads about health care or solar panels or whatever. Whether someone with expertise in that topic in the Quartz newsroom, I don't know the first thing about it. It would be a useful collaboration and it would just be easier if I knew these people. It is already very collaborative. People are very friendly, but it's always easier if you actually know the person” (Jeremy Merrill).

El equipo de audiencias también se organiza mayoritariamente en remoto. De sus cinco miembros, solo dos residen en Nueva York, mientras que la directora, Phoebe Gavin, lo hace en Washington D.C., Sam Rigby trabaja en la redacción europea en Londres, y la ya mencionada Molly Stier en Austin. El grupo se reúne en la sede central una vez al año para definir la estrategia para el ejercicio siguiente, y analizar los resultados obtenidos durante el pasado. Además, sus miembros mantienen una comunicación fluida con los departamentos del área editorial, ya que la institucionalización de esos canales es esencial para el desempeño de Quartz en todas las plataformas sociales. Según Stier, el trabajo en remoto aumenta la productividad de los empleados, al reducir las distracciones sociales:

“I actually find that I'm much more productive when I work from home. Once I have to transition back into offices, which I occasionally do (...) to maintain a little bit more connection (...), I find that it's a funny transition to go back into an office because there are lots of distractions, like people talking and gossiping. Just how the culture of an office is. (...) How much time is eaten by just like being a person and functioning in a physical space with other people (Molly Stier)”

Aunque reconoce que el contacto interpersonal es importante para generar un clima de confianza, explica que este puede producirse fuera de la redacción y de los horarios de trabajo, de manera que no se resienta la productividad. De este modo, los trabajadores que comparten ciudad pueden tener reuniones informales para conocerse mejor y disfrutar de tiempo libre juntos, como sucedía, por ejemplo, cuando Stier residía en Chicago, ciudad en la que el medio contaba con tres profesionales. Sin embargo, admite que este tipo de fórmulas “no siempre funcionan para todo el mundo”. Por ello, lo esencial es mantener una postura flexible que permita al medio adaptarse a sus propias necesidades y las de los trabajadores en cada momento.

26. Los flujos de trabajo en Quartz

A continuación, se estudian los ritmos y procesos adoptados por Quartz para alumbrar tanto los contenidos como los productos y servicios periodísticos. El presente epígrafe cuenta con una serie de limitaciones derivadas de la negativa de la empresa a permitir un estudio de campo prolongado en la redacción de Nueva York, así como del relativo control por parte de las fuentes entrevistadas sobre la revelación de ciertos detalles que pudieran resultar comprometedores. Las dificultades de explicar fielmente los procesos sin haberlos presenciado *in situ* son evidentes, por lo que la exposición puede carecer, en ciertos aspectos, del nivel de profundidad y complejidad que sí posee el apartado homólogo del otro caso de estudio. Sin embargo, se pretende paliar estas limitaciones en la medida de lo posible mediante el análisis de fuentes documentales extraídas de repositorios especializados y páginas web.

En términos generales, se detecta que los flujos de trabajo del área editorial de Quartz distan de los de los medios digitales tradicionales en su relación con la actualidad. Se evita la cobertura de noticias de último minuto para enfocar todos los recursos hacia el análisis de la información a medio y largo plazo. De este modo, además de piezas diarias, también existen proyectos de largo alcance, con fechas de entrega más largas, incluso establecidas anualmente en algunos casos. Por otro lado, el área de producto —y, sobre todo, el equipo de dirección de producto— se encarga de definir estrategias relacionadas con los servicios ofrecidos a la audiencia a largo plazo, aunque desde un prisma adaptativo que permita iterar a la compañía si las hojas de ruta preestablecidas no cumplen con los objetivos. Por ello, esta división emplea las metodologías ágiles Scrum y Kanban para la organización del trabajo diario.

26.1. La organización del trabajo editorial de Quartz: dos velocidades

El flujo de trabajo en la redacción editorial de Quartz tiene dos velocidades: el medio y el largo plazo. La compañía prescinde de la actualidad más inmediata, pues el valor que aporta a sus lectores no consiste en hacerles llegar la información con la máxima celeridad, sino en buscar enfoques creativos, que sorprendan y exploren nuevas perspectivas sobre los acontecimientos. Esta apuesta se ha intensificado durante los últimos años, al tiempo que el modelo de negocio ha mutado hacia las suscripciones. Los medios viabilidad depende de la publicidad pueden verse atraídos por las noticias de última hora, que generan impacto en internet, por lo que les pueden reportar altos índices de tráfico si consiguen aprovecharlo mediante técnicas como el

SEO. Por el contrario, el éxito de los modelos de suscripción depende de ofrecer a los usuarios un producto con un valor añadido que se diferencie de la oferta de la competencia. Esto generará una ventaja competitiva en la empresa, pues es más probable que los lectores estén dispuestos a pagar por una información cuando no pueden disfrutar de bienes sustitutivos gratuitos y de fácil acceso:

“We don't break news. We're not in the game of breaking news here. But I think the goal here is always to publish pieces that are pushing ideas forward, drawing attention to ideas and trying to tie things together (...) Is this interesting to me? Is this quirky? Does it seem new or different? But is it also important? Does it tell me something about the way that the world works, that gives it weight or meaning? (...) Because, especially now, we're focusing more on building a membership base. It's got to have both. It's got to be something that feels different and interesting, but also it isn't just quirky or interesting for the sake of being interesting. It's got to tie things together and make me understand the world better” (Jacob Templin)

El trabajo más cercano a la actualidad se produce en las mesas temáticas, con la elaboración de historias de 500 palabras de extensión como máximo, de acuerdo con el patrón establecido por la curva Quartz. Su cometido es profundizar en ciertos aspectos de las noticias diarias, tomando como referencia piezas publicadas por otros medios, informes emitidos por empresas o notas de prensa, para aportarles una vuelta original y publicarlas el mismo día por la tarde o el día posterior. Según el editor de Cultura y estilo de vida, Oliver Staley, en un área como la suya lo ideal es que se generen entre tres y cuatro contenidos de estas características al día, lo que supone uno por periodista en cada jornada laboral. Sin embargo, esto no siempre se cumple, ya que los profesionales están inmersos en otros proyectos a medio y largo plazo que impiden que su productividad diaria se mantenga siempre a esos niveles.

El proceso de elaboración de las historias cortas arranca en los propios periodistas, que cada mañana proponen a los editores un tema que consideran interesante. Por norma general, estos lo aceptan y se inicia un proceso de discusión sobre los posibles enfoques y tratamientos, tanto informativos como narrativos, que puede recibir la pieza. El titular también se obtiene como resultado de esta conversación, pues ayuda a concretar el enfoque en una idea sucinta. Tras ello, los reporteros disponen de unas cuantas horas durante las cuales contactan con fuentes, estudian documentación, analizan datos, recurriendo o no a la ayuda del Things team, y redactan el contenido. Es entonces cuando el editor lo recibe, lo corrige y se lo devuelve a los periodistas con anotaciones para acometer una revisión final y estar en disposición de publicarlo en la página web. Por lo tanto, se puede afirmar que los flujos de trabajo de los

redactores no distan en gran medida de los de una redacción tradicional cuando operan con plazos de entrega relativamente cortos.

En una velocidad de trabajo más reposada se incluyen otro tipo de piezas con mayor profundidad analítica, despliegues narrativos más elaborados y una extensión que supera las 900 palabras. Es decir, contenidos que se sitúan en el otro extremo de la mencionada curva de Quartz. Los periodistas cuentan con plazos de entrega más largos, que dependen de la entidad y los requisitos de los proyectos, pudiendo durar entre una semana y varios meses. Por ello, su desarrollo se intercala con la elaboración de las historias más cortas. Aunque las ideas pueden surgir de los propios reporteros, y siempre debe casar con su especialización e intereses, es habitual que los editores tengan un mayor peso en la propuesta y la elección de las temáticas y enfoques. De acuerdo con Staley, los responsables editoriales deben asegurarse de la idoneidad y la optimización de los proyectos, pues estos requieren una mayor inversión de recursos.

Las guías de campo constituyen un caso paradigmático de trabajo a largo plazo, pues en ellas se implican todos los redactores. Cada uno de los periodistas tiene la responsabilidad de sacar adelante dos guías de campo al año, para lo que deben contactar con colaboradores, tanto dentro de la propia organización como fuera de ella, y escribir sus propios reportajes de largo recorrido, apoyados por sus editores. Por ejemplo, la guía de campo publicada el 10 de mayo de 2020, sobre el auge de las videoconferencias durante la crisis del COVID-19, recayó en Anne Quito. La redactora de diseño firma en solitario cuatro de sus seis piezas, mientras que otra fue escrita junto con la reportera de tecnología Amrita Khalid, y se recurrió a la entonces colaboradora habitual Chika Dunga para completar el paquete. Las historias rondan las 1.000 palabras, a excepción de la primera, que sirve como introducción y justificación del interés del tema, por lo que su extensión triplica la del resto.

Las unidades de vídeo, periodismo de datos e investigación también establecen sus objetivos a largo plazo. En el caso de la primera, la importancia concedida al vídeo como valor diferencial de Quartz para conseguir suscriptores ha motivado que aumenten las exigencias de calidad de las producciones, con lo que los plazos de entrega se han dilatado en los últimos años. El equipo de vídeo se ha alejado del flujo de trabajo diario, en el que elaboraban piezas audiovisuales con frecuencia para ilustrar reportajes o nutrir las redes sociales, y actualmente se concentra en producir, grabar y editar grandes series documentales, con episodios más largos que se estrenan con cierta periodicidad. La colección *Because China*, por ejemplo, lanza sus capítulos cada dos semanas, aproximadamente. El cambio también conduce a un mayor control y priorización de

las ideas por parte de los responsables del equipo, pues los productos revisten una relevancia estratégica superior.

Por otra parte, el Things team y la unidad de periodismo de investigación también cuentan con unos plazos de entrega laxos y flexibles, que varían en función de la frecuencia con la que encuentran historias al escrutar grandes bases de datos. En el primero, las investigaciones propias se deben compaginar con las colaboraciones con otros miembros de la redacción, lo cual se produce de manera orgánica, sin un sistema de priorización institucionalizado que jerarquice entre las diferentes tareas a desarrollar. Por el contrario, la mayoría del trabajo en el equipo de *machine learning* o investigación periodística se produce en solitario o, de manera menos frecuente, entre dos personas, por lo que tampoco es necesario recurrir a ningún tipo de método organizativo complejo. En palabras del periodista de la unidad Jeremy B. Merrill, cuando un equipo de trabajo es pequeño, lo más operativo es estar en conversaciones constantes con los otros miembros para priorizar y distribuir las tareas.

Por último, los equipos del departamento editorial cuyos flujos de trabajo se alejan en mayor medida de la actualidad son el de membresía y el de proyectos especiales. No en vano, los resultados de estas unidades tienen una influencia más directa sobre la generación de ingresos de la compañía. Mientras que la primera se ocupa de definir la línea editorial de los productos por los que los suscriptores pagan, la segunda desarrolla grandes historias con valor periodístico que, a menudo, son patrocinadas por marcas comerciales. Por ello, requieren de unos procesos de reflexión y elaboración más cuidadosos. Por un lado, el equipo de membresía itera constantemente, buscando la optimización del valor que se aporta a la audiencia por medio de la propuesta de nuevos productos y la modificación de los existentes. Por otro, según explica su editora, Alexandra Ossola, el equipo de proyectos especiales planifica todos sus proyectos anualmente, al principio de cada ejercicio. De este modo, resulta más sencillo coordinar las labores de los redactores que participan en ellos, fuera de sus flujos de trabajo habituales, con la de otros profesionales implicados, como diseñadores, desarrolladores y personal del área comercial.

Tabla 24

Velocidades de trabajo en Quartz

Velocidad	Primera	Segunda	
Tiempo	Mismo día por la tarde o día siguiente	Medio y largo plazo	
Producto	Reportaje, crónica, análisis	Colaboraciones, guías de campo, proyectos especiales	Nuevos productos y servicios
Objetivo	Calidad y profundidad		Innovación y sostenibilidad
Profesionales	Redactores y editores de las mesas temáticas	Redactores y editores, equipos de vídeo, periodismo de datos, investigación, proyectos especiales y <i>membership</i>	Área de producto y equipo R&D
Flujo	Individual y posible colaboración con otros equipos	Colaboración entre profesionales y equipos	Metodologías ágiles

Elaboración propia.

26.2. La filosofía ágil en la redacción de Quartz

Como sucede en el laboratorio en El Confidencial, la división encargada de diseñar, desarrollar y mantener los productos de Quartz utiliza metodologías ágiles para coordinar su trabajo. En este caso, se emplea Kanban, para visualizar y regular el flujo de tareas, y Scrum para coordinar su realización. La unidad de investigación y desarrollo, que se encuentra entre las áreas editorial y de producto, al haber surgido como secuela del Bot Studio, también tiene integrada la filosofía ágil en su cultura. Su carácter experimental promueve que en ella se apliquen concep-

tos propios de *design thinking* y *lean startup* para idear nuevos productos, evaluar su adecuación a las necesidades de los usuarios, pivotar con diferentes incrementos para corregirlos o mejorarlos, y medir los resultados tras la iteración.

Por ejemplo, Nicolás Ríos, que fue becario del equipo a finales de 2019, desgrana en su blog de Medium (Ríos, 2019) las diferentes fases por las que pasó el producto *Conference Calls* en una iteración en la que se buscaba aumentar su audiencia, como se menciona en epígrafes anteriores. Aunque no existen evidencias de que a todos los proyectos acometidos por la unidad se les aplique un proceso idéntico, este esquema introduce elementos representativos del desarrollo ágil, como se aprecia en la Figura 43. El ciclo comienza con la medición de los resultados, previa definición de unas métricas clave o KPI que permitan evaluar de manera fiable si el producto se acerca a los resultados deseados. A continuación, se debe identificar qué segmentos de audiencia componen el target del producto, y se selecciona a cuál de ellos se pretende aportar valor durante la presente iteración.

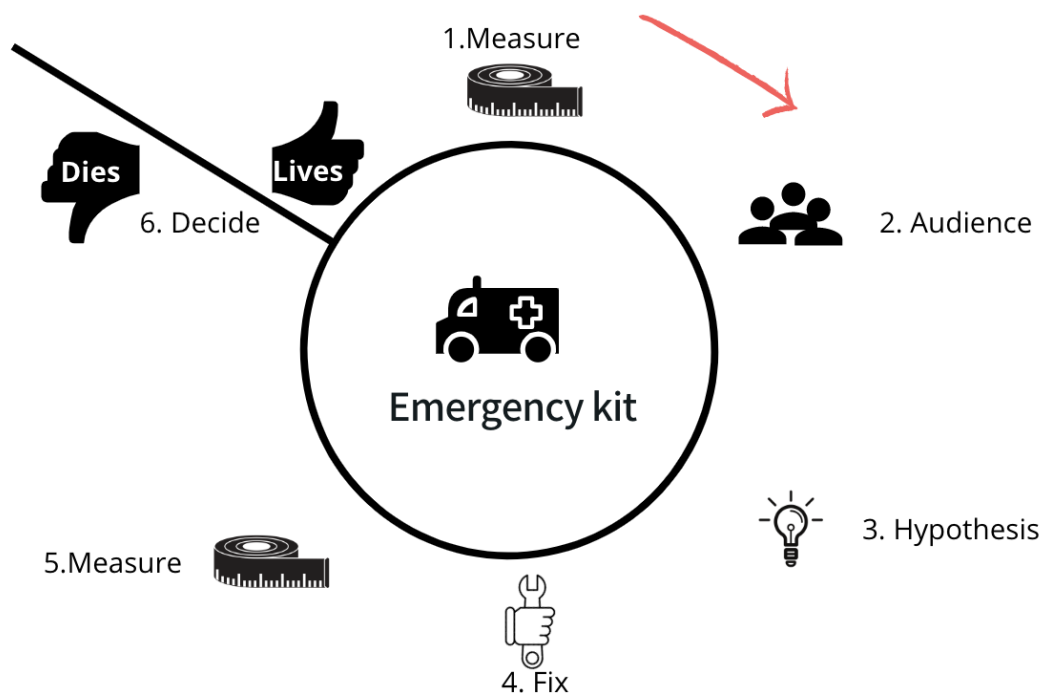


Figura 44. Kit de emergencia para productos periodísticos. Fuente: Ríos, 2019.

En este punto arranca la fase equiparable a la de *understand*, en terminología de *design thinking*, en la que el objetivo es conocer a la audiencia y empatizar con ella. Este acercamiento al

público se produce, en este caso, por medio de encuestas con preguntas tanto cerradas, que miden su nivel de satisfacción NPS⁹⁵, como abiertas, para que los encuestados puedan aportar información cualitativa sobre las ventajas e inconvenientes que perciben en la propuesta de valor. Con la información obtenida, se definen una serie de hipótesis sobre sus principales dolores y las soluciones propuestas por la compañía para mitigarlos. Más tarde, comienza el período de *exploración*. Se realiza una lluvia de ideas de mejora, basadas en las hipótesis, en la que se recomienda mantener un pensamiento divergente, para más tarde triar las historias y dejarlas en un máximo de diez. Deben ser ideas sencillas de implementar con los recursos de los que se dispone, lo que aumentará las posibilidades de tener un ROI óptimo.

El siguiente paso es elaborar un plan de lanzamientos, similar a un *user story map*, en el que se decide en qué orden se van a incorporar las nuevas funcionalidades al producto, mientras que este se encuentra ya en el mercado. De esta manera, se pueden testear las iniciativas de forma aislada, y como parte de un paquete completo, lo que permite identificar con más fiabilidad cuáles son las características que realmente resuelven las necesidades del usuario, frente a aquellas que son prescindibles. Por lo tanto, el proceso de medición continua ayuda a moldear el producto de forma constante, al tiempo que permite evaluar si merece la pena seguir dedicándole recursos o, por el contrario, su ROI no es suficiente y es preferible abandonarlo. En el caso de las *Conference Calls*, se detectó que, si se cambiaba la disposición de la página web y se otorgaba mayor protagonismo al formato, los usuarios estaban dispuestos a consumirlos, pues sí les aportaba un valor añadido suficiente.

El proceso de ensayo y error permite a la compañía anticiparse a las tendencias del mercado, ya que no se guía por las acciones de sus competidoras, sino que se ciñe constantemente a los hábitos de consumo de los usuarios. Para Jacob Templin, la recuperación de la *newsletter* como canal informativo es otro ejemplo de las ventajas que ofrecen este tipo de planteamientos. Quartz detectó la necesidad de la audiencia de recibir en su correo electrónico una selección de las noticias más importantes del día jerarquizadas y explicadas, como respuesta al contexto de infoxicación en internet, por lo que lanzó el boletín The Brief. Tras obtener un notable éxito, no solo sirvió como inspiración para una tendencia que en la actualidad siguen multitud de medios de todo el mundo, sino que permitió a la organización norteamericana continuar añ-

⁹⁵ Net Promoter Score. Consiste en una métrica que evalúa la satisfacción del cliente teniendo en cuenta la probabilidad de que recomiende el producto a su red.

diendo capas de valor al producto. En 2014, la *homepage* de qz.com fue sustituida por el resumen informativo de The Brief, y la oferta de *newsletters* empezó a diversificarse. En mayo de 2020, el medio mantiene activos catorce boletines con periodicidad fija que cubren diferentes nichos temáticos.

“There's like a flexibility here that allows Quartz to adapt to different trends in the industry. But adapt in a way that we're not reacting to them, but we're anticipating them. I don't think we do the best job, but I think we do a pretty good job of anticipating trends and then taking that with us as we adapt to different contexts” (Jacob Templin).

Para trasladar el principio de la agilidad al trabajo diario, el equipo de producto de Quartz emplea el método Kanban y el marco de Scrum. Es en este punto donde se hacen evidentes las limitaciones de la investigación, pues la brevedad de la visita a la redacción imposibilitó la observación directa de los eventos y artefactos que componen Scrum. Además, aunque sí se pudo observar el tablero Kanban situado en una de las paredes de la redacción, se denegó la solicitud de fotografiarlo debido a la presencia en él de productos estratégicos que todavía no habían sido lanzados. En cualquier caso, el panel presentaba una disposición similar al del caso previamente analizado, con una serie de estados que iban desde la introducción de la idea a su lanzamiento, pasando por varios triajes y fases, como las de investigación y desarrollo. Según Milo Booke, el tablero Kanban se utiliza “para realizar un seguimiento de los ciclos de desarrollo de productos” que tienen lugar en los equipos bajo un marco de trabajo Scrum. Para Takuma Kakehi, el panel sirve para que “todo el mundo refleje qué está pasando, y así se pueda estar todos en la misma página”.

Los *sprints* del equipo de producto de Quartz duran dos semanas, a lo largo de las cuales se celebran todas las reuniones de Scrum. El ciclo iterativo arranca cuando el *product manager*, que funciona en este contexto como un *product owner*, aunque con una mayor responsabilidad ejecutiva sobre los resultados del producto, recoge diferentes ideas de los *stakeholders* y las refina para agregarlas al *product backlog*. Ese grupo de interés puede estar compuesto por los responsables del medio, el propio equipo de dirección de producto, o cualquier miembro de la redacción que haya tenido una idea de negocio o sufrido una incidencia que cabe reparar. El *product manager* es el representante de los *stakeholders* a lo largo de todo el proceso, por lo que se encarga de que los productos incorporen los requisitos importantes para ellos, ya sean aquellos definidos inicialmente o los que pudieran surgir de forma simultánea al ciclo.

De acuerdo con Boone, más tarde las historias son refinadas de nuevo “a un nivel en el que el desarrollo [tecnológico para la materialización del producto] pueda comenzar”, en unas reuniones donde participa el equipo en pleno, incluido el *product manager*; es decir, el refinamiento de Scrum. Una vez se llega a este punto, el equipo de dirección de producto y una representación de los responsables de la compañía deciden qué ideas se priorizan, basándose en una serie de criterios de retorno de la inversión no especificados por los entrevistados, y es entonces cuando están en disposición de añadirse a la cola del presente *sprint*, durante la reunión de planificación. A pesar de que la decisión definitiva sobre las ideas que se implementan recae en la dirección de producto, Boone asegura que la opinión de los equipos se escucha y se tiene en cuenta:

“I think for the most part we have a pretty bottom up approach to product development as opposed to things being handed down by the company leadership. And I prefer that way of working” (Milo Boone)

Por último, las reuniones de *review* y retrospectiva, eventos propios de Scrum que también se celebran en Quartz, permiten a los equipos evaluar de manera conjunta el resultado de su *sprint* y el proceso de trabajo en sí, respectivamente, con el objetivo de pulir el sistema para futuras iteraciones. Para coordinar estos flujos de trabajo ágiles, la organización cuenta con una *Scrum master* a tiempo completo, Racquelle Francis. Según la oferta de trabajo publicada por el medio cuando el puesto estaba vacante, entre las responsabilidades de esta profesional están dirigir y entrenar a uno o varios equipo en las prácticas y valores de Scrum; organizar y facilitar las reuniones diarias, el estado de las colas de producto, la planificación de los *sprints*, las *reviews* y las retrospectivas; detectar y eliminar los cuellos de botella para ayudar a los miembros del equipo; impulsar actividades de mejora continua en los equipos; y defender a los equipos de potenciales presiones internas de la empresa, con el objetivo de ahorrar su tiempo y energía.

Aunque en el área de producto se valora positivamente la utilización del marco de trabajo Scrum para el desarrollo ágil de sus tareas, la compañía no se plantea implantarlo en el departamento editorial. No en vano, la mayoría de los periodistas consultados desconocían este tipo de prácticas, o no creían que fueran adecuadas para los flujos de trabajo puramente periodísticos. Por ejemplo, el editor Oliver Staley se define como “escéptico” frente a las metodologías de desarrollo ágil, ya que considera que solo son aplicables a especialidades, compañías y momentos del tiempo muy concretos:

“I'm sure agile has its uses and sort of in the development world. I'm not sure it would translate well to journalism or at least to what we do. Well, I know that the product team has used agile. (...) I've seen them do that sort of standup huddle kind of things that they do in agile. (...) I just guess I'm a bit of a skeptic about any kind of trend. Full stop” (Oliver Staley).

26.3. Herramientas para la gestión de los flujos de trabajo en Quartz

El CMS es la principal herramienta de trabajo para los profesionales del departamento editorial. Aunque, en este caso, no se trata de tecnología propia, sino que se utiliza un servicio exclusivo de Wordpress, también constituye un punto en común entre los periodistas y el área de producto. Este departamento es responsable de solucionar las incidencias que puedan ocurrir, así como de mantener el contacto con el suministrador tecnológico si se necesita introducir cualquier modificación. De acuerdo con los entrevistados, la principal característica del sistema de gestión de contenidos es la sencillez, pues los periodistas necesitan una herramienta intuitiva que les ahorre tiempo y esfuerzo en el desarrollo de sus coberturas.

Slack es otra herramienta utilizada por la redacción al completo para gestionar los flujos de trabajo. De hecho, como se ha mencionado anteriormente, se convierte en una aplicación relevante para organizar la comunicación en torno a tareas y proyectos en equipos cuyos miembros no comparten espacio de trabajo, como ocurre con frecuencia en el nativo digital estadounidense. Aunque la organización trató de implantar la tecnología Monday para cubrir este tipo de funciones, fracasó en el intento por la falta de aceptación entre los trabajadores, que ya estaban acostumbrados a las funcionalidades más sencillas de Slack. Como comenta Oliver Staley, “la gente no lo estaba usando, y realmente se necesita que todo el mundo lo use para que pueda ser efectivo”.

Por el contrario, la suite de Google sí se emplea con profusión para gestionar los proyectos colaborativos pequeños, en los que participan pocos trabajadores, pues estos recursos permiten trabajar en la nube, sobre archivos compartidos y de manera simultánea, aunque ofrecen menos soluciones específicas para la comunicación organizacional. Por ejemplo, la sección de cultura y estilo de vida utiliza las hojas de cálculo de Google para monitorizar la asignación y el estado de las tareas. Su editor, Oliver Staley, reconoce que puede resultar algo “primitivo”, pero es fácil de usar y se adapta a sus necesidades. Del mismo modo, Jeremy Merrill asegura que en el equipo de periodismo de investigación se usa el editor de texto de la multinacional tecnológica como agenda de sus proyectos:

“I just have a Google Doc with the things I want to build in it. That’s because I have a small team. A lot of times I’m the only developer on the project and, since I’m also a reporter on the project, I know what things I need to write the story, or research a story that I want to do. It’s like: OK, I’m going to spend this morning building that feature and tomorrow I’m going to use it for news. So that wouldn’t work for a gigantic piece of software, just because it eliminates the sort of translation layer of a product manager. Because I’m on both sides of the fence” (Merrill).

Los trabajadores de Quartz también emplean Google Calendar, otro de los productos del citado paquete, para coordinar sus horarios con los de sus compañeros y fijar reuniones. Cuando se trata de encuentros en remoto, es habitual que el calendario se sincronice con la aplicación de videoconferencia BlueJeans, que es la elegida por la compañía para estos menesteres. Se trata de una aplicación web que permite mantener conversaciones privadas entre dos personas, crear salas de reuniones más amplias e incluso eventos de hasta 100 participantes. De hecho, esta tecnología es la empleada por Quartz para sus eventos virtuales, como los talleres de empleabilidad que organizan los responsables de la obsesión Quartz At Work.

Los equipos que emplean metodologías ágiles utilizan Jira para visualizar el flujo de historias, replicando el tablero Kanban del departamento y asignando cada una de las tareas a un grupo específico. Sin embargo, su uso se ha cuestionado frecuentemente en la empresa por su aparente complejidad. Desde el equipo de dirección de producto se plantea sustituirla por Trello, una tecnología que ya se utiliza en proyectos en los que participan profesionales sin especialización tecnológica, por ser más visual. A pesar de ello, Jira sigue vigente en Quartz porque ofrece mayores posibilidades para la gestión del flujo de trabajo en equipo.

“In terms of Kanban we use a JIRA as a tool and actually we are experimenting different tools. We are questioning that JIRA is the right tool. Sometimes we use Trello because it is more visual or not tech persons prefer Trello, but if you are technical it gets really hard to manage” (Milo Booke).

Se aprecia, en definitiva, que el uso efectivo de las herramientas tecnológicas depende de su utilidad, pero también de su sencillez. Aunque la organización mantiene la flexibilidad para probar nuevos recursos que considera más efectivos, los equipos y profesionales se muestran reticentes a cambiar si el retorno que les aporta en el plano personal se percibe como insuficiente, algo que también corroboran los resultados del epígrafe sobre transferencia de conocimiento.

27. Liderazgo en Quartz

En este epígrafe, se estudia el concepto de liderazgo en Quartz desde una perspectiva integradora, que incluye los rasgos personales de los líderes y sus roles en la organización, pero sobre todo se centra en su estilo y los procesos involucrados en las relaciones de influencia. Se detecta que la compañía posee una estructura relativamente horizontal, con pocos rangos de poder entre la dirección y los trabajadores, aunque el crecimiento experimentado durante los últimos años la ha hecho más compleja. En cualquier caso, se traslada a los equipos y profesionales gran parte del poder de decisión en el desarrollo de su trabajo, por lo que no se considera una jerarquía rígida. Además, el liderazgo no es personal, sino que está distribuido entre diferentes profesionales, en función de sus conocimientos, habilidades y posiciones en la empresa. En definitiva, se apuesta por un estilo de liderazgo transformacional, como contraposición al transaccional tradicional, que inspira a los empleados para que actúen por sí mismos en la búsqueda de los objetivos comunes, en lugar de hacerlo a través de órdenes explícitas de sus superiores.

El liderazgo formal de Quartz experimentó una notable transformación entre octubre y diciembre de 2019. Los directores ejecutivos⁹⁶, Kevin J. Delaney y Jay Lauf, que ejercían también como editor jefe y jefe de negocio, respectivamente, fueron relevados de sus cargos. El puesto de CEO lo ocupó Zach Seward, otro de los cofundadores del medio, que desempeñaba hasta el momento labores de responsabilidad en el área de producto. Además, Katie Weber, trabajadora con una dilatada experiencia en la dirección del área comercial, fue promocionada al puesto de presidenta. En la división editorial, Katherine Bell llegó desde la publicación especializada en finanzas Barron's para ejercer como editora jefa, mientras que las periodistas Kira Bindrim y Heather Landy fueron nombradas editoras ejecutivas unos meses más tarde. Su objetivo sería “impulsar las coberturas, asegurándose de que sean consistentemente ambiciosas, interdisciplinarias, únicas e indispensables” (Quartz Communications, 2020a).

Las aptitudes y cualidades de los dirigentes afectan a su capacidad de liderazgo. La mayoría de los entrevistados asegura que el nuevo CEO, Zach Seward, suscita credibilidad entre los trabajadores por sus amplios conocimientos sobre la industria y la propia compañía. Los *product managers* Takuma Kakehi y Milo Booke lo atribuyen a la heterogeneidad de su trayectoria, que le permite conciliar las visiones informativa y de producto. Seward empezó su carrera en el lado editorial, ejerciendo como periodista y editor en The Wall Street Journal y el Nieman

⁹⁶ Traducción de la fórmula anglosajona Chief Executive Officer (CEO).

Journalism Lab, para más tarde centrarse en el desarrollo del producto de Quartz. De hecho, fue él quien puso en marcha y dirigió este departamento de la compañía desde su fundación hasta 2019. Además, los empleados afirman que cree en la misión de la compañía y, por ello, es capaz de transmitirla de manera natural. En palabras de Jacob Templin, “es una persona innovadora, que tiene su mente puesta en el futuro. Siempre mira al futuro y piensa constantemente en qué será lo próximo”.

En estas opiniones se dilucida que la relación entre el líder y el resto de los trabajadores presenta rasgos de idealización, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individual, en lugar de solo respeto y acatamiento de órdenes motivados por el nivel jerárquico de los individuos. Por ello, se considera que el estilo de liderazgo de la organización se identifica con el transformacional, en contraposición al transaccional (Bass, 1985). Además, se percibe que la influencia se ejerce de forma distribuida y con un carácter más procesual que personal (Jago, 1982: 315). Es decir, que la promoción de las ideas que se consideran óptimas para el desarrollo de la empresa no recae únicamente en los líderes formales, sino que depende de una serie de elementos, dinámicas y factores presentes en la organización. Booke ilustra la importancia de los procesos frente a las personas explicando que, pese a las profundas modificaciones experimentadas recientemente por las estructuras de mando, la visión, la misión y los valores de Quartz se han mantenido estables, como también lo ha hecho la forma de transmitirlos entre los empleados:

“I've always been really impressed that our company's values persist despite changes that might take place in leadership. So I think it's been really reassuring to see that the same sort of force of ideas and creativity persists across the newsroom, the business side and the product side, even despite a lot of changes that are happening at the senior ranks of the company” (Milo Booke).

A continuación se utiliza el modelo propuesto por Kotter (1996) para evaluar el estilo de liderazgo transformacional, con el propósito de analizar los diferentes elementos y dinámicas que componen el proceso. En primer lugar, en la compañía existe una sensación de urgencia que, si bien es promovida mediante el discurso de los líderes, ya está anclada en gran medida en la cultura corporativa y la actividad diaria de los profesionales. Al tratarse de una publicación especializada en el enfoque de los negocios, la práctica totalidad de los redactores reflexionan conscientemente sobre el estado de la industria en la que trabajan, y conocen su volatilidad. En cuanto al departamento de producto, se observa que se persigue la innovación tomando como referencia a las grandes empresas tecnológicas, en lugar de comparar su labor solamente con

la de otras organizaciones periodísticas. Esto evidencia su ambición por crear productos innovadores, a la par que la consciencia sobre la difuminación de las barreras entre los sectores (Küng, 2017). Así lo expresa el *product manager* Takuma Kakehi: “Tenemos un equipo de producto, intentamos ser innovadores, pero aun así no somos, por ejemplo, Google. No somos la compañía más innovadora del mundo”.

En segundo lugar, se puede considerar que el liderazgo formal constituye, en este caso, una coalición fuerte que empuja la compañía hacia el cambio. En Quartz, la figura de los directivos se identifica con la de los líderes, pues tanto el CEO como los supervisores de las diversas áreas —editora jefa, directora de producto, vicepresidente de diseño, director de ingeniería y director de analítica— reconocen la importancia de la evolución constante y son los responsables de transmitirla a sus subordinados. En el plano operativo, el equipo de dirección de producto también se puede calificar como una coalición guía, pues vela por que los productos y, por lo tanto, los profesionales que los elaboran estén alineados con la misión, la visión y la estrategia de la compañía. Como explica Kakehi, esto sucede de manera consciente. La misión principal de Quartz se divide en objetivos más pequeños, y a cada uno de ellos se le asigna un *product manager* para que ejerza como líder, transmitiendo las ideas al resto de la organización.

Las cuatro características recomendadas por Kotter para este tipo de grupos se cumplen en ambos casos. Los individuos que componen las coaliciones poseen suficiente poder formal, credibilidad y capacidad de influencia para aplicar sus ideas innovadoras. Además, todas las disciplinas están representadas, sobre todo en el grupo directivo. La labor de liderazgo de estos equipos se complementa con la presencia de “embajadores” de la innovación y la estrategia de producto dentro de la redacción editorial, como, por ejemplo, la editora de proyectos especiales, Alexandra Ossola, la directora del equipo de investigación y desarrollo, Emily Withrow, y el director del taller, Samuel Williams.

En tercer lugar, la visión de Quartz se formula con nitidez. Todos los entrevistados coinciden en que incluye dos elementos indispensables: por un lado, la cobertura de las obsesiones cambiantes de su público objetivo, y, por otro lado, la búsqueda de un enfoque económico creativo e inteligente para todo tipo de noticias. Como afirma Milo Booke, “la idea en Quartz es que se puede cubrir cualquier tema desde una perspectiva de negocio”. De este modo, la visión corporativa a largo plazo, en palabras de la editora de audiencias Molly Stier, es convertirse en “la fuente de noticias para la próxima generación que va a moldear la economía

global”. El editor Oliver Staley la expresa por medio de la comparación con otras compañías exitosas tradicionales que apuntan a su mismo nicho de mercado:

“Our stated ambition is to be the Wall Street Journal of the 21st Century, or The Economist of the 21st Century. We want to be the major player. That sometimes feels a bit grandiose. I think that, in the short term, we want to continue to deliver fresh, interesting, and surprising stories that cause our readers to rethink what they know about the world that they're living. Particularly in business journalism there have been a few dominant voices for a very long time, and I think there's plenty of opportunity for Quartz to offer a fresher, younger, more skeptical, more irreverent perspective on the world of business” (Oliver Staley).

Como se puede apreciar, esta visión reúne los cinco rasgos para poder ser efectiva (Kotter, 1996: 72). Se trata de una idea imaginable; es decir, que proyecta el escenario futuro que quiere conseguir la empresa. Es deseable, pues apunta a los intereses a largo plazo tanto de la compañía como de los empleados, para los que trabajar en una organización innovadora y bien posicionada en el mercado es una fuente de prestigio y desarrollo profesional. También es factible y flexible, ya que está ajustada a la escala y las posibilidades actuales de la empresa, y permite a los empleados perseguirla mediante diferentes métodos, con un cierto grado de autonomía. Por último, es fácilmente comunicable y comprensible, pues no solo establece un objetivo a largo plazo, sino que incluye las principales iniciativas que materializan la visión en el trabajo del día a día, como el trabajo por obsesiones y el tratamiento empresarial de cualquier noticia.

En relación con esto, en cuarto lugar, el liderazgo de la compañía se esfuerza por comunicar la visión a través de todos los medios disponibles. El primer contacto de los empleados con ella se produce en las ofertas de trabajo, que siempre incluyen dos de los valores corporativos principales: la importancia de las ideas que provean nuevos enfoques y el espíritu de generosidad entre compañeros. En la página web del medio se amplía esta información. Se especifica que es una organización centrada en los usuarios y dirigida a un mundo globalizado, pero sobre todo que busca la creatividad y la audacia, siguiendo la convicción de que cada día es una oportunidad para aprender algo nuevo y aplicarlo, con el objetivo de “producir el mejor trabajo al que se pueda aspirar” (Quartz, 2020). Además, se pone el foco sobre la proactividad y la autonomía de los profesionales. Se reconoce que la industria mediática está “en un estado constante de transición”, que los integrantes de Quartz deben considerar más una oportunidad que una amenaza, por lo que se les requiere capacidad para actuar por sí mismos ante los retos que plantea el mercado y el trabajo diario.

Además, el discurso de los líderes promueve estas ideas tanto entre los trabajadores de Quartz como hacia el exterior, lo que resulta útil para atraer talento innovador y predispuesto a asumir la visión de la compañía, según explica Jacob Templin. Por su parte, Alexandra Ossola y Oliver Staley coinciden en que, aunque los profesionales pueden formularla de diferentes maneras, todos tienen clara la visión, con independencia del departamento al que pertenezcan. Si bien los trabajadores del área de producto se centran en los aspectos funcionales de la oferta del medio, son conscientes de que los usuarios buscan en ella el valor periodístico que la diferencia de la competencia, por lo que la tecnología debe estar al servicio de la información.

Se recurre a mecanismos como la repetición constante del mensaje para transmitir la visión, y la metáfora para intentar explicar sus aristas más complejas. Por ejemplo, el planteamiento inicial de la organización se asentaba sobre la metáfora de que “Quartz es una API”. Como explicaba en un memorándum a los empleados Zach Seward, entonces responsable de producto y editor ejecutivo, de la misma manera que una API sirve para proveer de contenido a las aplicaciones conectadas, Quartz sería la marca periodística que suministrara información a la multitud de productos que la compañía fuese generando, tales como la página web, las aplicaciones, los correos electrónicos y los diferentes bots. Definiendo la organización de este modo, se pretendía que los empleados y los usuarios no identificasen la marca solo con un formato o plataforma, sino con una forma innovadora de hacer periodismo (Seward, 2015).

En quinto lugar, se trata de que no existan barreras al empoderamiento de los empleados para perseguir la visión por sí mismos. En cuanto a los factores personales, cabe destacar que los profesionales cuentan con las aptitudes necesarias para hacerlo, y existen programas de formación interna destinados a cubrir las potenciales lagunas de conocimiento, como se explicará en profundidad en el epígrafe sobre transferencia de conocimiento. Además, los mandos intermedios están alineados con la visión y son conscientes de la importancia de la autonomía para la innovación, por lo que en lugar de desalentarla, la promueven (Kotter, 1996: 115). Por ejemplo, como expone Templin, los editores permiten que sus subordinados salgan de los flujos editoriales habituales para acometer labores extraordinarias en grupos de trabajo como el de vídeo.

En lo referente a los factores estructurales, se observa que Quartz presenta una configuración relativamente horizontal, lo cual reduce la presión jerárquica y, por lo tanto, contribuye a empoderar a los profesionales. Actualmente, entre un reportero y el CEO del medio existen tres niveles de mando: el editor, el editor ejecutivo y el editor jefe. La estructura era más sencilla cuando la organización contaba con un menor número de empleados, pero ha ido mutando con

el crecimiento de la empresa y la creación de nuevos equipos. No obstante, se persigue un modelo en el que los jefes no indiquen a sus subordinados cómo hacer su trabajo, sino que les proporcionen las herramientas necesarias para desarrollarlo. De este modo, como explica Jeremy Merrill, “el editor ejecutivo, por normal general, no dice a los periodistas lo que tienen que hacer”, sino que trabaja con los editores para encontrar enfoques y temas interesantes. En este sentido, Jacob Templin expone que Quartz pretende encontrar el equilibrio entre el empoderamiento y la rendición de cuentas necesaria para regir una gran compañía:

“I would say it's less hierarchical than a lot of other, maybe more traditional newsrooms. But over the last four and a half years, I've seen it change. It's gotten less flat. The more we grow (...) I don't want to speculate, but I think that there is a point where the company reaches a size that it no longer makes sense to be flat. And it just doesn't work. I think there's like limitations and strengths to both of them. So, I think the goal here has always been to try not to go too far in one direction” (Jacob Templin).

En sexto lugar, el establecimiento de metas a corto plazo está integrado en el departamento de producto debido al empleo de las metodologías ágiles. El testeo constante de los productos, a través de su monitorización mediante métricas de datos, ofrece una imagen fiable sobre si se están cubriendo o no las necesidades de los usuarios y, por lo tanto, si se cumplen los objetivos de la empresa. Los trabajadores pueden conocer los resultados de su trabajo de forma casi inmediata, lo que repercute en una mayor motivación y aceptación de los futuros cambios relacionados con aquellos que han resultado exitosos. En cuanto al departamento editorial, no se ha podido encontrar evidencias a lo largo de la presente investigación sobre la fijación de metas a corto plazo. Sin embargo, Jacob Templin asegura que los empleados de esta área tienden a aceptar mejor las innovaciones en su trabajo cuando perciben que mejora la calidad y la repercusión de sus coberturas.

Por último, las fases recogidas por Kotter (1996) en séptimo y octavo lugar también se materializan en la empresa a través de la utilización de métodos basados en la iteración constante. Por un lado, estos flujos de trabajo aseguran que los nuevos cambios se construyan sobre las modificaciones ya consolidadas, permitiendo así que la empresa persiga objetivos cada vez más ambiciosos. Por otro lado, la adopción de este tipo de marcos de trabajo y la habituación a ellos por parte de los trabajadores constituyen en sí mismas una integración del cambio en la cultura de la compañía.

En lo referente a los roles de los líderes (Ancona et al., 2007.), se observa que los responsables de la empresa aúnan, en mayor o menor medida, todas las dimensiones identificadas por Küng

(2017: 197). Por ejemplo, el CEO puede considerarse un guardián corporativo, como es habitual en la mayoría de las compañías, ya que sobre él recae la responsabilidad de las actividades de la empresa, y por ello rinde cuentas ante los propietarios. No obstante, Zach Seward también responde al papel de estratega y héroe creativo, pues conoce profundamente la industria mediática, a cuyo análisis se dedicó como periodista de Nieman Journalism Lab, y durante los últimos años se ha encargado de proponer soluciones que encajen en el mercado periodístico, al frente del área de producto de Quartz. Además, puede atribuírsele en menor medida el rol de *geek*, ya que tiene experiencia y dominio en el ámbito tecnológico, aunque no influye activamente en sus ocupaciones actuales.

Otros cargos intermedios, como el editor jefe o los miembros del equipo de dirección de producto, tienen una menor carga del rol de guardián corporativo. En su lugar, encarnan los papeles de estrategias y héroes creativos, pues su responsabilidad está relacionada con el desarrollo de líneas de trabajo a largo plazo y productos innovadores que satisfagan las necesidades de los usuarios. Por su parte, los líderes de las áreas más técnicas — el vicepresidente de tecnología, el director de ingeniería de producto y el director de ingeniería creativa— pueden considerarse *geeks*, pues utilizan sus amplios conocimientos sobre tecnología en su trabajo diario para guiar la labor de sus subordinados. El director del taller de Quartz, Samuel Williams, es un ejemplo paradigmático de líder *geek*, ya que transmite su pasión por la tecnología a empleados cuyo trabajo no está íntimamente ligado a este ámbito.

28. Creatividad en Quartz

El objetivo de este apartado de la tesis doctoral es interpretar cómo los diferentes factores personales y estructurales que concurren en la redacción de Quartz afectan a la creatividad de sus profesionales (Amabile, 1983) y de la organización en sí misma (King y Anderson, 1990; Küng, 2017; Payne, 1990). De acuerdo con los criterios establecidos por la literatura académica del campo, se trata de una compañía creativa, lo que se percibe tanto en la originalidad, el valor y la repercusión de sus productos como en sus dinámicas internas. En este proceso es esencial que unos trabajadores audaces y proactivos mantengan sus niveles de motivación intrínseca altos. La empresa lo fomenta mediante la aplicación de un estilo de liderazgo transformacional, en el que los esfuerzos creativos tienen resultados tangibles y se celebran, a pesar de que algunas de las innovaciones provengan de los puestos ejecutivos de la empresa. Además, se concede autonomía a unos equipos de trabajo heterogéneos para resolver retos estimulantes para ellos, lo que favorece la implicación personal con los proyectos que se abordan.

Según las características propuestas por Küng (2017: 109), basadas en el trabajo de Amabile (1983), los resultados de Quartz pueden considerarse creativos, pues se trata de productos y servicios novedosos que responden a necesidades del público objetivo. En el aspecto editorial, la compañía apuesta por un estilo informativo propio, definido por la búsqueda de enfoques empresariales y económicos originales en todas sus piezas. Sus trabajadores y directivos incluso lo han bautizado como periodismo *Quartz*, aprovechando el neologismo que se aplica también los espacios de trabajo menos habituales de la redacción, y que sirve como título para la obsesión y el boletín de estilo de vida, cuyo tono es todavía más atractivo. Como afirma Molly Stier, se pretende “crear historias que no se puedan encontrar siempre en otras organizaciones mediáticas más tradicionales”. De hecho, el propio nombre de la empresa ambiciona la creatividad y la diferenciación, como afirman los cocreadores Jay Lauf y Kevin Delaney en una entrevista publicada en 2014 en el blog #nohacefaltapapel. Lauf indica que la Q y la Z, utilizadas como abreviatura de Quartz en el dominio web, son las letras menos utilizadas en el idioma inglés, mientras que Delaney destaca la presencia global del cuarzo:

“Kevin: Utilizamos un consultor de nombres. Nos dio una opción muy tradicional y “Quartz”. La elección fue entre hacer algo muy tradicional, que sonaba como “International global business news times” (no era eso, pero algo parecido) o ir con “Quartz”. El objetivo fundacional era ser ambicioso y creativo y ‘Quartz’ sonaba más poderoso. El cuarzo es uno de los materiales más comunes en el planeta. Es como Apple: puedes utilizar un nombre común y darle un nuevo significado” (Ramírez y Suárez, 2014).

En lo referente a los productos, la compañía ha sido una fuente de iniciativas novedosas desde su nacimiento. Así, ha liderado tendencias que más tarde se han consolidado en la industria, como el uso del correo electrónico como canal de distribución de información, o que han supuesto un punto de partida para seguir explorando nuevas posibilidades, como la programación de bots en relación con la inteligencia artificial. Estas ideas coinciden con los requisitos de Küng (2017: 109), pues son innovadoras y pretenden resolver un reto que no tiene una respuesta inequívoca, que, en los casos citados, consiste en encontrar una manera óptima para acercarse al público objetivo. En la actualidad, se siguen adoptando iniciativas creativas sin precedentes en el mercado, principalmente con el reto de aumentar el valor que se aporta a los suscriptores, como se explica en el epígrafe inicial sobre innovación en la compañía norteamericana.

La acogida favorable de los productos y servicios por parte de los expertos también es un indicador de creatividad (Küng, 2017: 109). Quartz ha sido elogiado en numerosas ocasiones por su carácter innovador, tanto en publicaciones científicas (Küng, 2015; Toural Bran et al., 2018; Valero-Pastor, 2015) como profesionales (Contreras, 2017; Velásquez, 2017). No en vano, su selección para la presente tesis como caso de estudio de éxito ha recaído en un panel de expertos compuesto por académicos y periodistas, como se expone en el apartado metodológico. Además, el medio, sus trabajadores y sus reportajes han recibido una gran cantidad de reconocimientos, como las dos ayudas económicas de la Knight Foundation que impulsaron la creación del Bot Studio y el AI Studio. Solo durante el año 2019, Quartz consiguió alrededor de 40 premios, nominaciones y becas, tanto individuales como colectivas, entre los que destacan un Emmy en la categoría de noticias y documental, un premio Digiday al *branded content*, o una beca para la reportera Ana Campoy en el Nieman Lab (Quartz Communications, 2019b).

Por último, en cuanto a los criterios de resultados comerciales y cumplimiento de los objetivos de la empresa (Küng, 2017: 109), los productos de Quartz cosecharon éxitos en el pasado. Los ingresos procedentes del *branded content*, por ejemplo, influyeron en gran medida en que el medio resultara rentable en los ejercicios 2016 y 2017 (Willens, 2017). En la actualidad, la compañía vuelve a arrojar pérdidas, debido a la caída del mercado publicitario y el viraje hacia un modelo de negocio asentado en el pago de los suscriptores, que requiere una mayor inversión para modificar la estructura organizativa y, por lo tanto, dificulta la obtención de beneficios a corto plazo. Sin embargo, los nuevos productos para miembros han continuado cumpliendo los objetivos establecidos. Mientras que el medio contaba con 12.802 suscriptores en

el cierre del ejercicio 2019, la cifra había crecido hasta los 17.680 a mediados de mayo de 2020, según Zach Seward (Tracy, 2020b).

Del mismo modo que los criterios de Küng (2017: 109) identifican la creatividad en los productos generados por Quartz, el análisis de los requisitos de Amabile (1983) revela que la organización es creativa en sí misma. En primer lugar, el digital estadounidense cuenta con unos trabajadores audaces y doctos en sus respectivas disciplinas, como se demuestra en el apartado sobre los perfiles profesionales de la compañía. Mientras que el departamento de producto requiere talento estratégico y técnico, relacionado con materias como el desarrollo, la programación, el diseño, la analítica de datos y la experiencia de usuario, para el área editorial es esencial poseer periodistas con amplios conocimientos en torno a sus obsesiones, además de la perspicacia necesaria para encontrar enfoques originales. Por ello, se recurre a la contratación de reporteros contrastados en grandes medios, y se extienden las redes de captación de talento en todo el mundo a través del Talent Lab. Como expone Oliver Staley, los periodistas de Quartz son “expertos en la materia” sobre la que escriben, y tienen “pensamiento crítico y una mente analítica afilada”. El gurú mediático Jeff Jarvis afirma que “se puede apostar que cualquiera que haya trabajado en Quartz es condenadamente bueno”⁹⁷.

En segundo lugar, resulta complicado evaluar de manera rigurosa las capacidades creativas de los individuos, aislando esta variable del propio resultado de su trabajo. Sin embargo, se considera que la mayoría de los empleados reúnen características personales que los hacen proclives a la búsqueda de soluciones originales, en lo relativo a sus estilos cognitivos, su utilización de los heurísticos creativos y sus actitudes frente al trabajo (Amabile, 1983: 72-73). Cabe destacar que algunos de ellos no solo cuentan con experiencia en labores creativas, lo cual supone una de las principales fuentes de predisposición personal, sino también con formación orientada a este campo de estudio. Por ejemplo, la directora de cuentas, Sara Doyle, posee un *Bachelor of Science* en diseño creativo de productos; la directora ejecutiva de la agencia publicitaria interna, Quartz Creative, Amy Perry, realizó un curso de posgrado sobre los aspectos creativos y económicos de la industria editorial; y el miembro de la unidad de investigación y desarrollo Elan Kiderman obtuvo el *Bachelor of Arts* de la *University of Pennsylvania* sobre la teoría, la cultura y la práctica de la creatividad.

⁹⁷ Publicado en el perfil de Jeff Jarvis la red social Twitter el 14 de mayo de 2020. Recuperado el 27 de mayo de 2020 de: <https://twitter.com/jeffjarvis/status/1260992095621447682?s=20>.

El CEO, Zach Seward, califica a Quartz como “una compañía especial, llena de gente amable, creativa e increíblemente talentosa”, algo que también suscribe el cofundador y ex máximo responsable, Kevin Delaney (Quartz Communications, 2019a). En relación con esto, Jacob Templin asegura que la reputación de la organización atrae individuos con predisposición a buscar nuevas formas de solucionar retos. Por su parte, Oliver Staley menciona explícitamente uno de los heurísticos citados por Amabile (1983: 73), la habilidad para “cuestionar las asunciones”, como un rasgo común a los periodistas que trabajan en el nativo digital. La generación de hipótesis para ofrecer respuestas plausibles y comprobables ante problemas complejos es otro heurístico arraigado en la firma, que se manifiesta sobre todo en los grupos de trabajo que emplean metodologías ágiles. En cuanto a las actitudes ante el trabajo, pese a que no se ha podido observar directamente por la imposibilidad de conducir una estancia de investigación dilatada en la redacción del medio, los entrevistados coinciden en que los empleados tienen una alta capacidad de concentración y perseverancia, así como la flexibilidad necesaria para abandonar vías improductivas y centrarse en labores que generen resultados valiosos.

En tercer lugar, en el medio confluyen estructuras y dinámicas que fomentan la motivación intrínseca de los trabajadores. Antes de analizar en profundidad el cumplimiento de los requisitos para crear un contexto fértil en el que aflora esta actitud conducente a la creatividad (Küng, 2017: 114-117), cabe destacar que los responsables de la organización son conscientes de las ventajas que supone para ellos. De este modo, el cofundador y editor senior hasta 2017 Gideon Lichfield destaca la existencia de una cultura “permiSIva” (sic) como factor determinante para la innovación en Quartz (FNPI, 2017; Toural Bran et al., 2018: 148). En otras palabras, que la compañía ha conseguido lanzar al mercado productos y contenidos novedosos gracias al fomento, la celebración y la adopción de las ideas creativas que nacen de unos trabajadores con la suficiente estimulación intelectual y autonomía profesional.

La primera recomendación de Küng (2017: 114) consiste en la promoción explícita e implícita de las actitudes e ideas creativas. Para ello, la visión transmitida por los líderes en su discurso público, que incluye la noción de originalidad, debe complementarse con acciones que refuercen su importancia real y muestren que no se trata de afirmaciones meramente estéticas. En este sentido, es crucial que las iniciativas novedosas propuestas por los empleados se apliquen si se consideran potencialmente valiosas, pues estos percibirán la utilidad de sus esfuerzos y aumentará su motivación para continuar realizándolos. La adopción de nuevas ideas en el área editorial es constante y ocurre de manera orgánica. Estas iniciativas suelen involucrar menos

recursos que las referentes a los productos, por lo que la reducción de las barreras para que los periodistas experimenten con los enfoques y las narrativas implica un menor riesgo económico. Por ello, según afirma Molly Stier, los profesionales consideran que Quartz tiene un “redacción liderada por reporteros”, algo que corrobora Oliver Staley al afirmar que su trabajo como editor se centra en apoyar a los redactores para que expresen sus temas al máximo, en lugar de dirigir sus coberturas y sus enfoques.

De hecho, los entrevistados coinciden en que los líderes de Quartz no solo toleran la introducción de iniciativas creativas por parte de los empleados, sino que la celebran públicamente. Para ello, cada semana se envía a todos los integrantes del medio un correo electrónico interno, conocido como *Editors' texts*, en el que los editores destacan piezas de otras secciones que consideran únicas, y adjuntan un breve párrafo en el que explican por qué. El periodista Jeremy Merrill afirma que estas selecciones incluyen contenidos que están particularmente bien escritos, de la misma manera en la que se hace en otras redacciones, pero sobre todo reconocen la “rareza” y las “cosas experimentales que se realizan”, como aquellos reportajes que tienen un formato narrativo especial o los que están escritos en un tono “divertido”. El editor Oliver Staley coincide en que los trabajos más valorados y los profesionales más recompensados en Quartz son los que ofrecen un valor diferencial a los contenidos mediante la creatividad:

“The journalists and editors who can bring the freshest and most interesting perspective are the ones who are promoted or rewarded. And the work that gets the most attention at Quartz is often the most creative work. When we are the most effective is when we are doing something that is very different and interesting, and I think that is recognized and rewarded at Quartz” (Oliver Staley)

En el departamento de producto, los empleados también pueden aportar sus propuestas. Como explica Takuma Kakehi, “muchas de las ideas en las que se trabaja proceden del equipo de producto”. Sin embargo, su aceptación está subordinada a la fiscalización y priorización por parte del área de negocio y los niveles ejecutivos de la compañía. Se ejerce un control más rígido de las iniciativas que se implementan, pues los proyectos de esta división de la empresa suponen apuestas económicas más cuantiosas, lo que puede redundar en un descenso de la motivación intrínseca. Milo Booke reconoce en este punto uno de los aspectos a mejorar en Quartz. Además, cree necesario que se establezcan protocolos para la recogida de ideas de los profesionales del lado editorial, de manera que puedan afectar al desarrollo de los productos de la compañía: “En vez de dejarles saber en lo que se está trabajando, tener un canal de comunicación fuerte desde el equipo editorial al de producto. Eso siempre se puede mejorar”.

De acuerdo con los entrevistados, el tratamiento del error en la compañía está en consonancia con la estimulación de la creatividad, pues no se penaliza duramente si se interpreta que es fruto de la búsqueda de soluciones originales, y no de negligencia. La utilización del desarrollo iterativo incremental en el departamento de producto lleva consigo la aceptación del método de ensayo-error, propio de la filosofía *lean*. Los proyectos arrancan como un mínimo producto viable y experimentan modificaciones paulatinas, que se testean individualmente en el propio mercado al que van dirigidas. De este modo, si se detecta que los cambios no resultan rentables, pueden revertirse con unos costes reducidos, minimizándose así el impacto de los posibles errores. Aunque en el área editorial no se utilizan estas metodologías, Alexandra Ossola afirma que la posibilidad de que las nuevas ideas no funcionen no condiciona a los redactores a la hora de proponerlas a sus superiores e implementarlas en sus piezas:

“This is an organization where reporters in general don't feel bashful about sharing their thoughts or ideas with the higher ups in the hopes that they might happen (...) And if it doesn't work, then you do something else. It's just kind of built into the process almost. That's how it feels” (Alexandra Ossola).

La autonomía de los equipos y los trabajadores, que está relacionada con la promoción implícita de la creatividad, es otra de las recomendaciones de Küng (2017: 116). Los responsables de Quartz son conscientes de que un alto grado de libertad de actuación en el trabajo diario aumenta la identificación de los profesionales con los proyectos, como revela Takuma Kakehi: “Si tienes [como misión a corto plazo] una idea demasiado restrictiva, no deja la suficiente autonomía a los equipos y eso puede ser malo para la motivación de los individuos”. Por ello, los grupos de trabajo del departamento de producto pueden elegir qué métodos utilizan para perseguir unos objetivos que, además, los responsables pretenden que les resulten estimulantes por su complejidad pero no abrumadores debido a un exceso de incertidumbre. Milo Booke reconoce la autonomía como fuente de creatividad en la organización norteamericana:

“There's not a lot of bureaucracy, and bureaucracy can be helpful in certain instances when ultimately there needs to be decision makers who decide on, say, the final approach to something. But I think for the most part, having a lot of bureaucracy tends to blunt really good ideas from, uh, sort of achieving their ideal state if they're pursued. And I think Quartz really, really has a good culture of getting rid of those layers of bureaucracy and letting people just sort of pursue their ideas” (Milo Booke).

En el lado editorial, el hecho de que los redactores escriban sobre los temas que les obsesionan, y puedan mutar la especialización a la que se dedican al tiempo que lo hacen sus inquietudes personales, también aumenta su nivel de motivación intrínseca. Por un lado, resulta evidente

que la cobertura de temáticas atractivas para ellos redundará en una mayor satisfacción con el trabajo, y crecerá su implicación para conseguir resultados creativos. Por otro lado, los amplios conocimientos de los redactores sobre sus respectivos campos permiten que puedan realizar las coberturas de manera autónoma y, además, establecerse a sí mismos unos objetivos a corto plazo bien enfocados, estimulantes y que hagan avanzar al medio hacia la consecución de la visión corporativa.

En cuanto a la cuarta recomendación de Küng (2017: 117), referente a la asignación de unos recursos óptimos a los equipos, solo se han podido obtener datos relativos a los plazos de entrega, mientras que se carece de información sobre el presupuesto asignado a los proyectos. En el departamento editorial, los plazos habituales para completar cada pieza son de una jornada laboral, que se reduce a entre 4 y 5 horas si se sustrae el tiempo dedicado a la edición. A juzgar por las declaraciones de los entrevistados, este ritmo no resulta demasiado apremiante ni excesivamente laxo, lo que contribuye a aumentar la motivación de los redactores. Por otra parte, como se expone en el epígrafe dedicado a los flujos de trabajo, los equipos del departamento de producto funcionan mediante ciclos de desarrollo de dos semanas, adecuado al lanzamiento de productos y nuevas funcionalidades. Además, la cantidad de trabajo acometida por estos grupos en cada ciclo bisemanal se regula en las reuniones de planificación del *sprint*, por lo que son los propios profesionales los que establecen su carga de trabajo.

Por último, Küng (2017: 117) aconseja que los grupos sean reducidos pero heterogéneos y que su longevidad sea intermedia. En cuanto al tamaño, el *product manager* Takuma Kakehi afirma que “es relativamente pequeño, por lo que las ideas y pensamientos [de sus miembros] pueden ser reflejadas más fácilmente sin fricciones, comparado con otras organizaciones de noticias”. Cabe recordar que los equipos que operan en el marco de trabajo de *Scrum* deben tener un tamaño de entre 5 y 9 integrantes. Además, como se ha expuesto en los epígrafes sobre los perfiles profesionales y los equipos de trabajo en Quartz, los grupos suelen reunir diferentes tipos de especialistas con el objetivo de cubrir todas las aristas de los productos. En el caso del área de productos, se suele tratar de perfiles profesionales como los desarrollados, los diseñadores y los expertos en experiencia de usuario, mientras que en el área editorial suelen concurrir los redactores y otros trabajadores con mayor experiencia técnica.

En lo referente a la longevidad, los equipos de trabajo del área de producto de Quartz se crean *ad hoc* para cada proyecto, lo que garantiza una mayor frescura de ideas. Aunque en este tipo de grupos puede resultar difícil la comunicación de estas propuestas potencialmente valiosas

por una falta de confianza entre sus integrantes, la importancia de este factor se atenúa en Quartz debido a que los trabajadores suelen coincidir en los equipos de trabajo por la complementariedad de sus especialidades. En el área editorial los equipos de trabajo son más estables, por lo que se intenta promover la entrada de ideas creativas a través de la colaboración con reporteros de otros equipos y secciones.

29. Cultura organizacional en la redacción de Quartz

En el presente epígrafe se analiza la cultura organizacional de Quartz, así como las diferentes subculturas presentes en su redacción y la relación entre ellas. Se recurre a las clasificaciones propuestas por la literatura académica (Cameron y Quinn, 2011; Deal y Kennedy, 1982; Harrison, 1987; Schneider, 1999) para evaluar con qué modelos se identifican en mayor medida, pues de otra manera el análisis resultaría inabordable, al tratarse de realidades subjetivas, abstractas y personales. Las asunciones culturales se manifiestan a través del comportamiento y las actitudes de los individuos y grupos sociales, cuya observación ha sido limitada en el caso de la compañía norteamericana, por lo que la clasificación de la cultura organizacional se asienta, principalmente, en el discurso de los entrevistados.

Se detectan diferencias entre la subcultura profesional editorial y la presente en el área de producto, de carácter más técnico. Las dinámicas de trabajo y la propia naturaleza de las tareas provocan que la labor periodística resulte más individualista que el desarrollo de productos, a pesar de las iniciativas colaborativas que se acometen en el área. Además, la dificultad de los grupos profesionales para entender ciertas nociones arraigadas en la otra subcultura constituye un obstáculo para el trabajo conjunto, que se pretende salvar a través de la mediación de los *product managers* y el aprendizaje mutuo. Sin embargo, la brecha cultural entre los equipos editorial y de producto no es profunda en lo referente a la orientación al mercado, la flexibilidad y la asunción de riesgos. No en vano, con respecto a la percepción del cambio (Ansoff, 1968), ambas subculturas organizacionales comparten el componente anticipador, aunque la cultura del departamento de producto tiende al tipo iniciador, mientras que la división editorial se encuentra más cerca del reactivo. Por ello, se puede identificar en Quartz una cultura del aprendizaje innovadora (Porcu, 2017), que se encuentra más desarrollada en la subcultura de producto que en la editorial.

A pesar de que existe una visión corporativa compartida por la mayoría de los trabajadores, como se extrae del epígrafe sobre liderazgo, las divergencias entre los perfiles profesionales, los procesos y los ritmos de trabajo involucrados en las distintas áreas de la compañía originan subculturas organizacionales diferenciadas. La responsable de proyectos especiales, Alexandra Ossola, considera que el flujo de trabajo iterativo con ciclos bisemanales instaurado en el departamento de producto genera una subcultura inclinada hacia una mayor experimentación. La orientación al mercado está menos condicionada por la persecución de objetivos a corto plazo, lo que también implica formas de comunicación interpersonal diferentes a las del área editorial:

“The product team has its own culture. They do sprints (...), their workflow is just different. And the way they innovate and the way they share that information between each other are different because (...) the work that they do isn't always immediately visible on the website, like the editorial team. So, I understand that these processes are different. Their internal reward system might also be different. You share something with your colleagues that might not be directly relevant to the way the news is presented on the website. That doesn't mean it isn't cool or interesting. You never know when something like that might come in handy for a future project. Anyway, I think most people would agree that this is a media organization” (Alexandra Ossola).

La disparidad entre grupos puede generar tensiones en el desarrollo del trabajo, derivadas de la falta de comprensión mutua sobre las particularidades y disciplinas presentes en cada área. A este respecto, Takuma Kakehi explica que los editores suelen depositar unas expectativas demasiado altas en el departamento de producto. Su deseo es potenciar al máximo el formato de sus piezas, por lo que proponen ideas ambiciosas, que pueden resultar atractivas para la audiencia, pero que, en ocasiones, son irrealizables por la excesiva cantidad de recursos que requieren. En estos casos, los responsables editoriales carecen de conocimientos técnicos suficientes para evaluar el coste de las iniciativas que solicitan implementar.

La labor de los *product managers* contribuye a paliar la brecha, pues se encargan de negociar con los editores para rebajar sus pretensiones y hacerles entender el porqué de los cambios en sus propuestas originales, al tiempo que intentan seguir promoviendo el intercambio de ideas. En este proceso, no solo los editores incrementan su comprensión sobre la labor del departamento de producto, sino que los *product managers* entran en contacto con la visión editorial, lo que les lleva a entender mejor las necesidades del contenido informativo. La directora de proyectos especiales, Alexandra Ossola, que suele representar los intereses editoriales en estas negociaciones, afirma que las ideas de los *product managers* pueden incluso superar en utilidad y estética a las originales gracias a su dominio de ciertas nociones periodísticas, sumado al conocimiento sobre las limitaciones de sus equipos.

El uso de la jerga técnica también supone una barrera cultural entre ambas divisiones. Por un lado, en el equipo de producto se utiliza una terminología propia de las metodologías ágiles que la mayoría de los empleados del departamento editorial desconocen. Este hecho no tiene gran trascendencia en el desarrollo del trabajo conjunto, ya que está relacionado con la organización interna del área. Sin embargo, por otro lado, la descripción de las funcionalidades de los productos, necesaria en las conversaciones entre editores y *product managers*, también suele suscitar tecnicismos procedentes de campos como el desarrollo web, el diseño, la analítica o la

experiencia de usuario, complicados de entender para profesionales no iniciados en estas materias. Por ello, según Alexandra Ossola, el contacto entre subculturas requiere de un proceso de aprendizaje arduo y continuo.

“At first it was [difficult] because I didn't know what to ask for and I still sometimes don't know the terminology. But it's easier now for me, having worked with a product team for a year and a half to kind of put on my product hat and say, look, this is how I want this to look (...) But, yes, it definitely took... It was a steep learning curve and I'm still learning for sure” (Alexandra Ossola).

En cualquier caso, todos los entrevistados coinciden en que el contexto de Quartz es propicio para la colaboración entre las diferentes subculturas profesionales y organizacionales. Takuma Kakehi explica que, a pesar de que existen ciertas dificultades comunicativas, son “mucho menos significativas” que en otras organizaciones en las que ha desempeñado roles similares, entre las que se encuentra, por ejemplo, Dow Jones. El *product manager* califica a los editores del nativo digital como profesionales “extremadamente comprensivos”, “indulgentes” y “agradecidos”, y define el ambiente de la redacción como “amigable” y “respetuoso”, lo que redundando en una comunicación más fluida y sincera entre subculturas, así como una mayor facilidad para corregir los fallos potenciales.

A continuación, se utilizan las tipologías propuestas por la academia para definir la cultura organizacional de Quartz, así como las subculturas de los departamentos editorial y de producto. De acuerdo con el modelo de Deal y Kennedy (1982), la cultura de este caso de estudio se puede definir como de trabajo duro/juego duro, pues opera en un mercado en el que la retroalimentación es rápida. Además, aunque el riesgo en la industria mediática es elevado (Baumann, 2013), la filosofía *lean startup*, arraigada en el departamento de producto, permite reducir la incertidumbre, y convierte la perseverancia y la capacidad de trabajo en equipo en cualidades esenciales para el proceso de búsqueda de nuevas soluciones. Aunque no son predominantes, también se vislumbran en la empresa características propias de otros tipos de culturas. Así, se aprecia que la subcultura organizacional del área editorial puede tender, en ocasiones, al arquetipo de macho o tipo duro, pues requiere de decisiones más rápidas que se adoptan de forma individual y con un mayor nivel de riesgo. Es decir, sin haber sido testeadas anteriormente. Por otro lado, los trabajos a largo plazo, como los que acomete el equipo de proyectos especiales, tienen una retroalimentación más lenta, por lo que pueden englobarse en la categoría de orientación al proceso.

Utilizando la clasificación de Harrison (1987; 1995), se puede atribuir a la firma un predominio de la orientación a las tareas o cultura de los logros (Maximini, 2015: 11). Es decir, que en la empresa concurren una baja centralización, ya que las tareas y responsabilidades están distribuidas entre los profesionales que la integran, y una formalización relativamente alta, pues se concede importancia a los procesos y las dinámicas preestablecidas. Los hallazgos obtenidos en epígrafes anteriores nos permiten identificar el caso de estudio con el modelo de compañía “alineada” propio de la cultura de los logros, en la que lo primordial es que unos trabajadores motivados utilicen sus altas capacidades y aptitudes para perseguir una misión común, utilizando para ello canales de comunicación inequívocos y percibiendo el fracaso como una oportunidad de aprendizaje (Harrison, 1987: 11).

Al igual que sucede con el modelo aplicado anteriormente, la compañía también presenta ciertos rasgos que recuerdan a otros tipos de cultura; en este caso, las orientaciones a las personas y al rol. En cuanto a la primera, la organización fomenta un clima de apoyo profesional y personal a los trabajadores mediante iniciativas como el servicio de asesoramiento del Talent Lab y la celebración pública de sus éxitos ante otros empleados y de cara a la audiencia (Quartz Communications, 2019b). Además, surgen relaciones personales que van más allá del lugar de trabajo, ya que se considera positivo que los empleados se conozcan y compartan sus inquietudes, como comentan Alexandra Ossola y Molly Stier. En lo referente a la orientación al rol, se percibe que la adquisición por parte de Uzabase y el crecimiento de la empresa durante los últimos años ha incrementado la centralización en la toma de algunas decisiones estratégicas, que se consideran esenciales para la transformación de su modelo de negocio.

Siguiendo la propuesta de Schneider (1999), la cultura hegemónica en Quartz es la colaborativa, que se caracteriza por la importancia de las personas combinada con la orientación a la obtención de resultados tangibles. Este tipo de ideología corporativa está vinculada con la organización del trabajo mediante equipos multidisciplinares y autónomos, la creación de un clima laboral participativo y la realización personal por medio de la contribución a unas metas comunes, factores que, como se ha estudiado en apartados anteriores del trabajo, están presentes en Quartz. En menor medida, se aprecian en la compañía rasgos propios de la cultivación, pues se deposita una gran confianza en las capacidades de los trabajadores para conseguir los retos designados, se favorece su desarrollo profesional y profesional y se fomenta la creación de vínculos de amistad entre ellos. Por otro lado, la orientación competitiva se manifiesta de cara al exterior, pues Quartz no suele colaborar con otras iniciativas y firmas para potenciar el

valor periodístico de sus productos y contenidos, sino que compite con sus propios recursos, como corrobora el editor Oliver Staley. Además, emerge en subculturas organizacionales cuyos flujos de trabajo son más individualistas, como el área editorial.

Según el modelo de Cameron y Quinn (2011), se considera que Quartz presenta una cultura que combina la adhocracia y el clan, ambos estilos propios de organizaciones flexibles. De este modo, se concilia la orientación al mercado y la voluntad innovadora y creativa de la primera con la importancia concedida a las personas, el trabajo en equipo y la búsqueda de la satisfacción personal recogida en la segunda. Es decir, que la firma persigue el éxito con el lanzamiento de productos innovadores desarrollados mediante unos métodos de trabajo colaborativos. De manera análoga a la detección de cierto tipo de competitividad en la anterior tipología (Schein, 1999), al aplicar esta se perciben elementos de la cultura de mercado. Sobre todo, en la relación de la firma con otras que apuntan a su mismo nicho, y en las áreas en las que el trabajo es mayoritariamente individual.

Con respecto a la percepción y aceptación del cambio (Ansoff, 1968), se considera que la cultura de la compañía es, en general, anticipadora, ya que planea sus estrategias con antelación, previendo las posibles oportunidades y amenazas del mercado. Como explica Molly Stier, equipos como el de audiencias se reúnen anualmente para definir sus líneas de actuación y establecer planes alternativos cuya ejecución depende de los posibles cambios del mercado. En consonancia con este estilo corporativo, se pretende hacer crecer la compañía en cada ejercicio construyendo sobre los productos ya consolidados y adaptándolos a las tendencias tecnológicas y de hábitos de consumo emergentes, como permiten las metodologías iterativas empleadas en el nativo digital estadounidense.

No obstante, se observan diferencias entre las subculturas organizacionales del área editorial y del departamento de producto en cuanto a su predisposición al cambio. Aunque en la primera se anticipan tendencias, como la incorporación del análisis y la visualización de datos en sus piezas periodísticas ordinarias, de la que fue pionera gracias a la influencia del Things team, lo más habitual es que su actitud ante las transformaciones sea reactiva o adaptativa. Es decir, que el equipo editorial no persigue específicamente la innovación, sino que su objetivo principal es la efectividad periodística. Por lo tanto, lo más común es que se adapte a los cambios procedentes del equipo de producto o del exterior de la compañía si los profesionales perciben que van a influir positivamente en los resultados de su trabajo.

Por otro lado, en la división de producto no solo se anticipan los cambios procedentes del exterior, sino que se adoptan iniciativas propias que más tarde son imitadas por la competencia y se convierten en un estándar global. Por ello, siguiendo la clasificación de Ansoff (1968), este departamento se acerca a la cultura iniciadora. El ejemplo más representativo por la durabilidad de su éxito es el del uso del correo electrónico como canal de comunicación para fidelizar a su audiencia. En la actualidad, la compañía también es pionera en el desarrollo de herramientas de inteligencia artificial que permiten una mayor profundidad de análisis en las coberturas periodísticas, así como nuevas formas de comunicarse con el público.

Por último, teniendo en cuenta las características del caso de estudio extraídas a lo largo del presente capítulo, se identifica la ideología corporativa de Quartz con la definición de *innovative learning culture* o cultura del aprendizaje innovadora (Porcu, 2017). En otras palabras, la empresa no solo es proclive al cambio, sino que los profesionales aprenden colectivamente en el proceso de innovación. Cabe destacar que la firma cumple todos los requisitos organizacionales establecidos por Porcu (2017: 4) para la emergencia de este tipo de cultura: un estilo de liderazgo transformacional, la existencia de metas compartidas, la habilitación de canales de comunicación abiertos, la confianza mutua y el clima de apoyo entre los trabajadores, el reconocimiento explícito de los méritos de los otros y una atención al desarrollo personal de los empleados por parte de la empresa. Todo ello provoca que los flujos de trabajo sean flexibles, los equipos y los profesionales tengan la suficiente autonomía para investigar y experimentar con soluciones nuevas y radicales y, en definitiva, que tanto la empresa como sus empleados incrementen su conocimiento sobre la industria y su propio trabajo.

30. Transferencia de conocimiento en Quartz

El objetivo del presente epígrafe es explorar el proceso de transferencia de conocimiento en Quartz, teniendo en cuenta los factores que lo afectan (García-Avilés et al., 2018; Zapata Cantú, 2004) y los métodos formales, informales y mixtos instaurados por la compañía con el objetivo de estimular la transmisión de prácticas innovadoras (Valero-Pastor y Carvajal, 2019). Se detecta que el ritmo y la carga de trabajo, dos de los obstáculos más frecuentes según la literatura académica, no ejercen tal influencia en este caso de estudio, pues los flujos de producción editorial son más reposados y flexibles. En cambio, sí se aprecian como factores condicionantes la jerarquía corporativa, la utilidad atribuida al conocimiento, la disposición del espacio físico, y la confianza y el interés de aprendizaje mutuo entre los profesionales de las diferentes unidades.

En cuanto a los métodos utilizados, se celebran reuniones mensuales a las que asiste la compañía en pleno, y los departamentos editorial y de producto tienen sus respectivos encuentros semanales en los que se comparten conocimientos obtenidos en el desarrollo del trabajo. Además, se conducen seminarios esporádicos en los que, habitualmente, un profesional especializado expone un tema al resto de la redacción o a algún equipo para intentar potenciar su trabajo. No obstante, los entrevistados coinciden en que los métodos de enseñanza formal e informal son menos efectivos en Quartz que aquellos que pueden clasificarse como comunicativos y de recursos profesionales (Valero-Pastor y Carvajal, 2019: 1161). Es decir, que la transferencia depende en mayor medida del trabajo conjunto en proyectos en los que se lleva a la práctica el conocimiento y de iniciativas como el *Quartz's quest*⁹⁸, una especie de solicitud interna que sirve a los profesionales para integrarse en el flujo de trabajo de otros equipos durante un período de tiempo determinado.

Por último, en lo referente a la transparencia y la transmisión de conocimientos hacia el exterior, Quartz publica en repositorios abiertos el código de algunos de sus proyectos experimentales, como *Chartbuilder*, *Mapbuilder* y *Quackbot*, participando así en la tendencia conocida como *open source* o de código abierto (Valero-Pastor, 2015: 181-183). Además, algunos de sus profesionales intervienen en programas de formación, conferencias y foros dirigidos a periodistas y empleados de la industria. Sin embargo, el incremento de su carácter competitivo, a raíz de su crecimiento y el cambio de propiedad en 2018, también ha originado

⁹⁸ Expresión anglosajona que puede traducirse como “petición de Quartz”.

una mayor opacidad en lo referente a los productos y las prácticas profesionales, como se comprueba, entre otras evidencias, de la negativa a acoger visitas de investigación en la redacción a partir de ese año.

30.1. Condicionantes para la transferencia de conocimiento en Quartz

Los responsables de Quartz otorgan importancia a la transferencia de conocimiento, a juzgar por la información obtenida en las entrevistas. Aunque reconocen que cada profesional tiene una misión y un enfoque, circunscritos a un departamento concreto de la empresa y requeridos de conocimientos específicos, consideran positivo que exista una comunicación entre las áreas más innovadoras y el resto de la compañía. De este modo, Milo Booke afirma que se intentan “crear las cañerías para la comunicación básica, ya sea a través de correos electrónicos, comunicación en Slack o reuniones”, entre los integrantes de las diferentes divisiones. Además, como se aprecia a continuación, se intentan moldear algunos aspectos sociales y laborales que influyen sobre la transmisión de conocimiento.

La carga de trabajo es un factor paradigmático. Cabe destacar que en Quartz no se percibe como un problema, a pesar de que, para la mayoría de las industrias, incluida la mediática, se considera el principal obstáculo para el proceso (García-Avilés et al., 2018; Zapata Cantú, 2004). En la compañía norteamericana, los editores no miden la productividad de sus redactores según unos criterios meramente cuantitativos, sino que impera la profundidad de análisis y la creatividad de los contenidos. Por ello, si bien existen unos objetivos aproximados en cuanto al volumen de trabajo que las secciones deben completar, suelen ser flexibles y adaptarse a casos en los que los periodistas pretendan enriquecer las piezas mediante prácticas, narrativas y formatos innovadores. Además, como se analiza en el epígrafe sobre la formación de equipos multidisciplinares, estos responsables también permiten que los redactores a su cargo abandonen sus flujos de trabajo habituales, si así lo desean, para incorporarse durante un tiempo limitado a otras divisiones de la empresa.

La decisión de Quartz de prescindir de la actualidad más inmediata está en el origen de estas prácticas, pues reduce la presión del medio y sus trabajadores por ofrecer resultados a corto plazo. Del mismo modo, los equipos de trabajo que cuentan con plazos de entrega más amplios tienen un mayor margen para experimentar y resolver aspectos de los proyectos aprovechando el conocimiento procedente de otros departamentos y empleados. Así lo expresa la directora

de proyectos especiales, Alexandra Ossola, que considera que grupos como el suyo y el de vídeo, cuyos tiempos de producción pueden llegar incluso a ser anuales, tienen más posibilidades para encontrar profesionales que posean el conocimiento adecuado para la realización de cada tarea. La editora lo ejemplifica con el caso del especial Net Positive, una pieza coral sobre la influencia de internet a lo largo de su historia a nivel global:

“I talked to so many reporters across our global newsroom. Our reporter in Kenya, our reporter in Hong Kong, our reporter in New Delhi... And had them contributing with stories about the role of the Internet in the specific place where they are. And that was really great. It was good to get those kinds of contributions. I'm able to do that more than a lot of other people in the newsroom because my lead time is a lot longer” (Alexandra Ossola).

En relación con lo anterior, la disposición del espacio de trabajo es otro elemento que favorece la transferencia de conocimiento en la compañía, como se anticipa en el apartado dedicado por completo a este tema. Por un lado, la extensión global de la redacción de Quartz, mediante el trabajo en remoto, constituye una fuente de conocimiento no solo en relación con las características propias de cada ámbito territorial, sino también con otros tipos de especializaciones técnica y temáticas valiosas. Por otro lado, la sede central en Nueva York fue ideada de manera que los profesionales pudieran tener contacto frecuente, tanto en las zonas comunes, conocidas como *Quartz spaces*, como en unos puestos de trabajo próximos entre sí, sin separaciones físicas y flexibles. Según el *product manager* Takuma Kakehi, “quizás, la característica única de Quartz es que, por la proximidad entre la redacción y el equipo de producto, la influencia [mutua] se refleja con facilidad en el producto final”.

Que los receptores del conocimiento atribuyan utilidad práctica al mensaje que se les pretende transmitir es también esencial para la proliferación de las prácticas innovadoras en la compañía, lo cual coincide con lo reflejado en la literatura académica (García-Avilés et al., 2018: 13; Valero-Pastor y Carvajal, 2019: 1165). Como afirma el responsable de vídeo, Jacob Templin, “los escritores no desean barreras a la hora de escribir e investigar (...), pero cuando una tecnología les puede ayudar a comunicar las cosas mejor, están todos dispuestos a adoptarla”. La necesidad de que las prácticas sean aplicables al trabajo cotidiano de los profesionales limita el volumen de la transferencia, pues no es necesario ni funcional que todo el conocimiento atesorado en la empresa fluya hacia todas las áreas. Alexandra Ossola afirma que, por ejemplo, hay información que no debe trascender desde la división comercial para no comprometer la independencia editorial de la redacción.

“I think a lot of people would say the amount of cross team talk we have right now is probably fine. We probably don't need more of it. And there are walls built. Well, I don't know if actually everyone would agree with that, but I think there are divisions for a reason” (Alexandra Ossola).

La confianza mutua y el clima de cooperación entre los trabajadores influye notablemente en el éxito del proceso, por lo que Quartz se asegura de contar con empleados abiertos al contacto con otros departamentos, que se sientan cómodos trabajando en equipo. Takuma Kakehi y Alexandra Ossola coinciden en que los integrantes del área de producto, que suelen presentar un perfil más técnico, se aseguran de apoyar la labor de los redactores, mostrándose dispuestos a solucionar sus dudas, relacionadas con materias como el sistema de gestión de contenidos del medio o la aplicación de otras tecnologías y prácticas a sus coberturas. Además, como explica Jacob Templin, los redactores de Quartz suelen compartir una voluntad de aprendizaje y mejora continua, por lo que también tienden a relacionarse con profesionales de otras áreas, que pueden aportar valor a su trabajo.

La presencia de periodistas en los niveles ejecutivos y en el departamento de producto incrementa la comprensión mutua y la confianza entre los profesionales. No en vano, la autoridad del CEO, Zach Seward, no solo emana de su cargo, sino que se asienta en sus amplios conocimientos técnicos y periodísticos. Al haber desarrollado su carrera previamente en el lado editorial, se muestra ante los redactores como una fuente de conocimiento fiable, pues estos perciben que las iniciativas innovadoras respetan la sensibilidad periodística y tienen como objetivo potenciar la calidad de sus piezas. También cabe destacar la importancia de contar con empleados como Kaitlin Hoehne y April Dailey, cuyos perfiles profesionales se analizan en profundidad en el epígrafe dedicado a tales fines. Su amplia experiencia como redactoras les facilita comprender las particularidades de la profesión y ejercer como fuentes de conocimiento confiables desde sus labores como desarrolladoras en el departamento de producto.

El grado de rigidez de la jerarquía corporativa y la autonomía de los equipos y profesionales también condicionan el proceso en Quartz. En apartados anteriores se observa que los grupos de trabajo disfrutaban de un nivel alto de libertad para perseguir sus objetivos del modo que consideren oportuno, y la estructura de la compañía es relativamente horizontal. Por un lado, esto fomenta la transferencia de conocimiento, sobre todo tácito, pues genera un contexto organizacional en el que los trabajadores se sienten motivados y empoderados para comunicarse con otros, con lo que se facilita la creación de significados compartidos, además de que existe la flexibilidad necesaria para aplicar nuevas prácticas productivas.

Sin embargo, por otro lado, algunos entrevistados coinciden en que el alto grado de autonomía promovido por Quartz puede resultar excesivo para ciertos perfiles de trabajadores, lo que podría lastrar la transferencia de conocimiento. Además de que una ambigüedad desmedida conduce a la confusión y, por lo tanto, a la merma de la confianza y la motivación de los empleados, existen conocimientos explícitos, como la utilización de un programa informático diferente al habitual o la introducción de otros flujos de trabajo, que se pueden beneficiar de una mayor rigidez ejecutiva para su transferencia. En relación con esto, Oliver Staley aboga por que la adopción de nuevas prácticas sea, en ocasiones, impuesta por el liderazgo formal de la empresa, ya que existen dinámicas y métodos cuya utilidad no es percibida por los empleados a corto plazo, pero que la compañía sí valora de cara al futuro. Según el editor, el contexto organizacional de Quartz imposibilita este tipo de mandatos.

“My general impression though is unless you have a mechanism to get people to use whatever you're teaching them, there's not much point in teaching it to them. You know, it's, it's easy to tell people here's a new software and you can use it, but unless you are requiring them to use it and you're coaching them to use it, it's not going to get, it's not going to be used. (...) Sometimes things like that need to be pushed down through a hierarchy and we're not really equipped to do that. I've been in other organizations where they'll give an order, and everyone has to start doing this thing and those organizations are more effective at getting people to do things. The flip side is people in those organizations are much more unhappy than they are at Quartz” (Oliver Staley).

En este sentido, Alexandra Ossola admite que resulta más efectivo que algunas decisiones se adopten a puerta cerrada, y que las innovaciones sean transmitidas de arriba abajo. Sin embargo, destaca la importancia de la transparencia para que los redactores y otros profesionales no involucrados en la toma de decisiones entiendan cuáles son los objetivos de las nuevas prácticas y por qué deben incorporarlas a su trabajo. En general, se percibe un deseo por parte de los trabajadores de que la compañía incremente su transparencia interna, como indicaba el manifiesto publicado por el sindicato de Quartz poco después de que la empresa japonesa Uza-base adquiriese la totalidad del medio (Quartz Union, 2019).

30.2. Métodos para la transferencia de conocimiento en Quartz

Además de lidiar con factores que promueven y obstaculizan la transferencia de conocimiento en Quartz, sus responsables implementan métodos explícitos con el objetivo de trasladar las prácticas innovadoras entre departamentos. Se adoptan iniciativas de enseñanza formal, como

los seminarios internos, y de comunicación formal, como las reuniones interdepartamentales, aunque se detecta que aquellos que los profesionales identifican como los más efectivos son los clasificados por la literatura académica como informales y de recursos profesionales (Valero-Pastor y Carvajal, 2019: 1164). Entre estos, cabe destacar en la compañía norteamericana el trabajo conjunto en proyectos comunes y las estancias de los profesionales en departamentos diferentes al suyo, permitido por mecanismos como el *Quartz's quest*.

El evento de transferencia de conocimiento más formal en Quartz es la reunión conocida como *town hall*⁹⁹, en la que se dan cita todos los profesionales de la compañía que se encuentran en la redacción de Nueva York. Además, si los puntos a tratar requieren de la presencia de profesionales que trabajan en remoto, se contacta con ellos mediante videollamada, pues la sala en la que se realizan está equipada con un proyector, como se explica en el epígrafe destinado a recoger las claves del espacio físico de la sede central. Este encuentro se celebra cada mes, aunque la periodicidad puede variar ligeramente, pues las fechas no están estipuladas con antelación. Su objetivo es revisar la acción pasada y futura del medio en todas sus áreas, para lo que, “el liderazgo de la compañía habla sobre la estrategia editorial y de producto”, según el *product manager* Milo Booke. Al estar presentes todos los trabajadores, las intervenciones sirven para reforzar la visión y alinear la empresa en torno a ella, además de facilitar que los profesionales entren en contacto con otras especialidades, flujos de trabajo y prácticas.

Tanto el departamento editorial como el de producto organizan eventos internos que pueden considerarse formales, en los que sus integrantes comparten conocimientos adquiridos en el desarrollo de su actividad diaria. En el área de producto se celebran semanalmente las sesiones *demo*, que sirven a los *product managers*, desarrolladores y diseñadores para mostrar algunos proyectos en curso o ya completados, que creen que pueden inspirar a otros compañeros por ofrecer soluciones innovadoras extrapolables a sus labores. Tras las exposiciones, se mantiene un turno de preguntas para reflexionar conjuntamente sobre las posibilidades que ofrecen las tecnologías y procesos de producción introducidos. Cada semana participan como anfitriones entre dos y tres profesionales y, aunque se trata de reuniones abiertas a toda la compañía, solo suelen asistir integrantes de la propia unidad. Por ello, Takuma Kakehi asegura que las sesiones *demo* tienen una trascendencia escasa sobre la innovación en contenido: “No diría que eso

⁹⁹ Expresión anglosajona traducida literalmente como “ayuntamiento”, pero que en contextos organizacionales alude a reuniones plenarias de todos los trabajadores de una compañía.

ayude al equipo editorial porque no veo a nadie del equipo editorial asistiendo activamente a esas reuniones”.

Por su parte, el departamento editorial ha mantenido tradicionalmente reuniones de formación con objetivos similares cada martes, aunque la periodicidad se ha ido espaciando en los últimos años y actualmente se producen de manera esporádica. En ellas, uno o varios integrantes de esta área comparten sus conocimientos sobre diferentes materias, que pueden ser temáticas o técnicas. Por ejemplo, Oliver Staley cita una sesión sobre cómo interpretar correctamente los datos y conclusiones extraídas por los artículos científicos, impartida por uno de los editores de ciencias del medio, Jeremy Merrill recuerda otra sobre los pormenores de la búsqueda de fuentes fiables en internet para el periodismo, y Molly Stier destaca un encuentro sobre la situación en Faluya tras las guerras contra el Daesh, celebrado durante el período de investigación de la presente tesis.

La editora de audiencias para la membresía explica que estas reuniones son “reactivas”; es decir, que sus temáticas responden a los intereses y necesidades de los profesionales en cada momento, expresados a través de conversaciones presenciales informales, pero también de otros canales de comunicación, como el foro general de la compañía en Slack. Esto provoca que la voluntad de los receptores de conocimiento por aprender sea alta, pues se les ofrece una información que consideran útil. No obstante, también constituye una de las causas de que la periodicidad de los encuentros no sea fija, ya que no todas las semanas surgen inquietudes compartidas en la redacción que requieran de este tipo de seminarios.

Los equipos de la redacción editorial menos tradicionales, como el de vídeo, el de desarrollo de audiencias y el Things team, se encargan de impartir los seminarios esporádicos de contenido técnico, que permiten a los redactores adquirir nociones sobre periodismo multimedia, redes sociales y tratamiento de datos, respectivamente. En el caso de la unidad de vídeo, se ha reducido notablemente la cantidad de charlas ofrecidas en los últimos años como consecuencia del reenfoque del grupo hacia grandes producciones audiovisuales, que se analiza en profundidad en el epígrafe sobre los equipos multidisciplinares en Quartz. Según su responsable, Jacob Templin, ayudar a los periodistas a incorporar este formato a su trabajo sigue siendo un objetivo, pero ha perdido protagonismo al reducirse las oportunidades de aplicarlas de forma práctica a través del trabajo conjunto:

“Earlier on, we did a couple of things where we showed how you can work with us. We showed how you can shoot stuff for us. Again, earlier on we were producing mostly social videos (...) So we haven't had recently much of seminars on that. I think the goal here has always been (..) to give reporters an opportunity to add video to their tool belt (...) The goal, I think now with a lot of newsrooms, big and small, is how you integrate these with the entire newsroom. And I think Quartz does a pretty good job of it compared to other news organizations” (Jacob Templin).

En el equipo de desarrollo de audiencias, se mantiene un cauce doble para la celebración de seminarios. Por un lado, si la compañía detecta que es necesario reforzar algún aspecto de la vertiente social de los contenidos, se pueden organizar formaciones puntuales abiertas a toda la compañía. Por otro lado, las secciones y los profesionales pueden solicitar a la unidad que les impartan seminarios y talleres prácticos personalizados para potenciar su trabajo. Según Molly Stier, las formaciones más solicitadas por el departamento editorial de Quartz al equipo de audiencias están vinculadas con el posicionamiento SEO de los contenidos. La dinámica es similar en el equipo de periodismo de datos. Como afirma la editora de proyectos especiales, Alexandra Ossola, “algunas veces un reportero de datos prepara un seminario para todo el mundo”, pero en otras ocasiones se producen “talleres y otras oportunidades para aprender a utilizarlos” en grupos más reducidos y bajo demanda. Por lo general, se considera que la segunda vía es la más productiva, ya que el interés por parte de los receptores, su confianza en las fuentes de conocimiento y la utilidad que perciben en el mensaje están garantizados.

En este sentido, los trabajadores también pueden solicitar a la empresa, a través del *Talent Lab*, la financiación de cursos externos que incrementen sus capacidades profesionales. Según Milo Booke, la compañía cuenta con un “presupuesto de aprendizaje y desarrollo bastante bueno”. Oliver Staley afirma que los redactores de su departamento se acogen con cierta frecuencia a este recurso, cuya efectividad depende de las características personales de cada solicitante. Además, los empleados que han cursado este tipo de formaciones externas constituyen una nueva fuente de conocimiento para la empresa, por lo que es habitual que lo compartan mediante seminarios, de acuerdo con Booke.

El departamento de producto también puede realizar seminarios dirigidos a la redacción editorial, en el caso de que emerjan tecnologías, productos o funcionalidades que requieren una explicación pormenorizada. Por ejemplo, los responsables del área realizaron una sesión formativa cuando cambió la forma de alojar en la web los vídeos del proyecto *Conference Calls*, de acuerdo con Ossola. La mayoría de los entrevistados considera que este tipo de

seminarios son útiles para transmitir las novedades relevantes para el trabajo de los redactores, pero coincide en que se debería mantener su discrecionalidad, pues existen otros métodos más efectivos para transmitir conocimientos de forma regular. Según Takuma Kakehi, el interés que despiertan en los periodistas resulta inversamente proporcional a su institucionalización:

“I have never thought that having any type of weekly seminar or knowledge sharing events... I think the premise is good, but I also think that when those kind of meetings become regular, the rate of attendance starts to drop and it starts to lose focus and people start to feel that they are being forced to join those events. So, I don't think that's so meaningful. I think it is important to assign somebody who is responsible for communicating actively with the other side: product to newsroom or vice versa. (...) If they want to learn, there are spaces for it, so they can reach out individually. So, I don't think there is any functioning seminar or something that's meaningful for the organization that bridges the knowledge of the product team to the newsroom” (Takuma Kakehi).

En este contexto, los entrevistados valoran mejor los métodos de transferencia de conocimiento clasificados por la literatura académica bajo la categoría de comunicación —formal y, sobre todo, informal— que aquellos denominados como de enseñanza (Valero-Pastor y Carvajal, 2019: 1161). En cuanto a la comunicación formal, las reuniones de trabajo y la documentación de los procesos son habituales, principalmente en aquellos equipos que utilizan las metodologías ágiles, pues son dos de sus características indispensables. No obstante, cabe destacar en este sentido el uso extendido de memorándums internos y canales de comunicación en Slack, impulsados por la deslocalización de la redacción. Mientras que las circulares son utilizadas por los líderes formales de la organización para transmitir sucesos relevantes, como el cambio en los cargos ejecutivos ocurridos en 2019 o la introducción de iniciativas como el *Workshop*, los foros de Slack se utilizan de forma cotidiana para debatir sobre los productos de la compañía. Dependiendo del grado de proximidad que tenga la conversación con el trabajo de los participantes puede ser considerado un método de comunicación formal o mixta.

“We have a big product Slack where people will post updates about things that they are launching, ask questions, etc. And those channels are open to everybody across the organization. So, I think we also send a lot of company-wide communications, keeping people in the loop. I think we try and do our best with information sharing” (Milo Booke).

En cualquier caso, los entrevistados reconocen que la comunicación formal podría ser más fluida para que los redactores entendiesen mejor la lógica de las decisiones adoptadas en el equipo de producto y los niveles ejecutivos. En cambio, la comunicación informal resulta

especialmente significativa en la compañía, pues se realizan grandes esfuerzos por promover las conversaciones cara a cara entre profesionales de diferentes equipos, se reducen las barreras físicas y sociales para facilitar el acceso a fuentes de conocimiento cualificadas, y se flexibilizan los flujos de trabajo para permitir la colaboración interdepartamental. En relación con lo primero, como se ha expuesto en el epígrafe sobre el espacio físico, se habilitan en la redacción los *Quartz Spaces*, entornos abiertos en los que se propicia la comunicación informal entre los trabajadores, y donde se organizan reuniones desenfadadas, como los cócteles de los viernes. Además, servicios internos como el *Workshop* permiten a los empleados agruparse informalmente en torno a proyectos innovadores que no están relacionados con su actividad cotidiana, pero que les permiten experimentar al tiempo que incrementan su confianza con otros profesionales.

Con respecto al acceso a las fuentes de conocimiento, los equipos más innovadores de la redacción editorial no solo organizan seminarios generales o bajo demanda, sino que también funcionan como un servicio de consultoría al que los redactores pueden recurrir constantemente si perciben que necesitan ampliar sus conocimientos técnicos para potenciar piezas concretas. El *Things team* supone el ejemplo más representativo por su madurez como equipo y la alta consideración que tiene entre los periodistas, que se reflejan en la utilización del análisis y la presentación gráfica de datos en todas las obsesiones. Según el editor Oliver Staley, el contacto con esta unidad ha incrementado el conocimiento de los redactores a su cargo hasta el punto de que actualmente no necesitan ayuda para desarrollar tareas básicas relacionadas con esta disciplina, como la exportación desde grandes repositorios a hojas de cálculo o el análisis sencillo de series de datos. Por el contrario, se sigue recurriendo al *Things team* para asuntos más complejos, como el manejo del programa Datawrapper, que estaba siendo introducido en la redacción editorial durante el período de investigación, a principios de 2020. Staley afirma que la relación con la unidad es “casi diaria”, y que puede ir desde la resolución de pequeñas incidencias a la colaboración para elaborar historias de forma conjunta. El *product manager* Milo Booke señala la importancia estratégica del equipo:

“Our things team basically serves as a sort of agile team within the newsroom where they help out all the other reporters and editors with those projects. So, they are not only doing their own reporting, but they're basically strengthening the reporting of everybody else. And I think that has been hugely beneficial to a lot of our more ambitious stories, having that sort of internal resource” (Milo Booke).

Para que se produzcan estas colaboraciones interdepartamentales es necesario que la compañía las promueva y establezca unos cauces claros. Según el productor Jacob Templin, uno de los objetivos del equipo de vídeo en el momento de su creación era la transferencia de conocimientos, por lo que sus miembros realizaron un esfuerzo activo por presentarse como una unidad colaborativa. De este modo, solicitaron ideas mediante circulares dirigidas a toda la redacción y propusieron proyectos concretos a diferentes profesionales y secciones temáticas. Según el responsable, “la gente no entiende que tiene la oportunidad de buscar ayuda o solicitar colaboraciones en el equipo de vídeo a menos que se anuncie de forma constante y pública”.

Por último, los métodos para la divulgación del conocimiento denominados como de recursos profesionales también son valorados positivamente por los entrevistados. En relación con lo anterior, la forma más drástica de colaboración con el equipo de vídeo, así como con otras unidades como la de proyectos especiales, es la completa integración en sus flujos de trabajo durante un tiempo predefinido. Una iniciativa que, según las tipologías propuestas por la literatura académica, se puede clasificar como visitas interdepartamentales (León et al., 2007:4). La compañía habilita para ello unas solicitudes conocidas como *Quartz's quest*, que permiten a los redactores reducir su carga de trabajo habitual para incorporarse a las unidades innovadoras. Según Templin, lo esencial en este proceso es establecer unos criterios unitarios que orienten a los solicitantes a la hora de proponer sus ideas y gestionar los rechazos con tacto para que los empleados no se cohíban y sigan abiertos a la colaboración con otros equipos.

La presencia en la redacción editorial de “embajadores” de la innovación, ya explorada en relación con el liderazgo transformacional, es otro recurso profesional efectivo para la transferencia de conocimiento. Por ejemplo, la dirección de Alexandra Ossola permite que los redactores que participan en los proyectos especiales comprendan conceptos de carácter técnico, pues es capaz de traducirlos y aplicarlos al trabajo editorial. Se trata de una persona abierta a la innovación, que ya ha superado el proceso de aprendizaje gracias a su frecuente contacto con el equipo de producto, lo que le permite entender las preocupaciones de los periodistas y crear un lenguaje compartido.

30.3. Transferencia de conocimiento hacia el exterior en Quartz

En sus inicios, Quartz destacó como uno de los referentes de la tendencia innovadora *open source* o de código abierto (Valero-Pastor, 2015: 183). La compañía utilizaba frecuentemente

la tecnología del servicio en línea GitHub para compartir el código fuente de muchas de sus soluciones informáticas con cualquier persona u organización interesada. Actualmente lo sigue practicando, aunque con mucha menor profusión. El objetivo de esta iniciativa consistía en servirse de las aportaciones y sugerencias de otros desarrolladores externos, recogidas en el propio repositorio, para potenciar las funcionalidades del *software*. Sin embargo, esta apertura también servía a la empresa para medir el interés de los usuarios en sus productos y evaluar la idoneidad de construir programas más avanzados, basados en los gratuitos, que pudiesen constituir una vía de ingresos alternativa. Además, estas iniciativas ayudaban a impulsar la imagen de marca de un medio que estaba dando sus primeros pasos, posicionándolo así entre los más innovadores del mercado estadounidense.

En este sentido, cabe destacar el caso de los recursos tecnológicos para el tratamiento y la representación de los datos, creados por el *Things team*. La primera de estas herramientas lanzadas por Quartz se publicó en GitHub el 25 de noviembre de 2012 bajo la denominación de *Chartbuilder*. Consiste en un editor intuitivo, en el que los usuarios pueden cargar datos en formato *json* para obtener visualizaciones sencillas tras elegir entre una serie de opciones de aspecto. Según Jacob Templin, esta tecnología “permite a los reporteros, incluso de otras organizaciones, crear gráficos y tablas para sus historias con bastante facilidad”. Zach Seward, actual CEO y ex responsable de producto de la compañía, explica que *Chartbuilder* “simplifica y acelera algunos de los aspectos más enloquecedores de la creación de gráficos, permitiendo que toda la redacción actúe como una mesa de datos”. Además, añade que, gracias a la apertura del código y las contribuciones de otros usuarios, el *software* había incrementado sus prestaciones en sus dos primeros años de existencia (Seward, 2015). A principios de 2020, la última actualización de la herramienta era la 3.0.5, y había sido empleada por medios como *FiveThirtyEight*, la radio pública estadounidense (NPR) y la televisión pública australiana.

En 2015, el medio aprovechó el éxito de *Chartbuilder* para lanzar Atlas, siguiendo el patrón de experimentación con código abierto para la futura implementación de vías de ingresos alternativas. Sin embargo, el proyecto no cumplió con los objetivos establecidos y fue interrumpido en 2019. Se trataba de un repositorio web que recogía todos los gráficos y datos empleados por Quartz, que podían ser embebidos por los usuarios en sus propias páginas webs. A partir de 2016, incluso los propios internautas podían poner sus creaciones de *Chartbuilder* a disposición del resto de la comunidad a través de la tecnología, lo cual favorecía todavía más la filosofía de innovación abierta. Como vías de ingresos, se utilizó la inclusión de gráficos

patrocinados por marcas, coincidiendo con la apuesta de Quartz por los formatos de publicidad nativos, y se vislumbró la posibilidad de ofrecer el servicio bajo suscripción. Más tarde también se crearía el editor de mapas *Mapbuilder*, basado en el código de *Chartbuilder*.

Quackbot es otro ejemplo reseñable. El recurso fue creado en 2017 por el Quartz Bot Studio, en colaboración con DocumentCloud, una asociación sin ánimo de lucro comprometida con la transparencia y el *software* libre que, al igual que el mencionado equipo de Quartz, fue constituida gracias a una subvención de la *Knight Foundation*. El bot, concebido para el entorno de Slack y todavía disponible en la cuenta de GitHub de Quartz, permite a los periodistas realizar capturas de pantalla de cualquier página web y almacenarlas en el archivo de internet junto con sus URL, sugiere fuentes informativas para los temas en los que esté trabajando el redactor y rastrea dominios web en busca de clichés. Pese a que esas eran sus funcionalidades iniciales, no se trataba de un producto cerrado, por lo que ha ido evolucionando paulatinamente. De hecho, en 2018 las organizaciones solicitaron a la comunidad de periodistas con inquietudes tecnológicas que propusieran sus ideas para el proyecto, que serían implementadas por ellos junto con John Keefe y su equipo (Pilhofer, 2018).

Según la nota publicada por Quartz en el momento del lanzamiento, el objetivo de la herramienta era facilitar el trabajo a otros medios, ya que “[n]o todas las salas de redacción tienen programadores. E incluso los programadores existentes pueden no tener el tiempo, las habilidades o los recursos necesarios para obtener el código de un proyecto, ponerlo en un servidor y mantenerlo funcionando” (Benton, 2017). No obstante, para la propia compañía también resultó útil como proyecto experimental en torno al uso de la inteligencia artificial, y como potenciador de su imagen de marca. A este respecto, cabe destacar la notable repercusión profesional que suscitó, con menciones en portales especializado de prestigio, como Nieman Lab y Clasesdeperiodismo, y su utilización por parte de multitud de compañías. Ya en 2018, los responsables de la iniciativa calculaban que *Quackbot* se había empleado en una docena de redacciones (Pilhofer, 2018).

Además de compartir su conocimiento mediante la apertura del código fuente de los proyectos, los profesionales de Quartz también participan con frecuencia en programas de formación para periodistas. Por ejemplo, la compañía tiene un acuerdo de colaboración con la Facultad de Periodismo Craig Newmark de la *City University of New York*, mediante el cual los profesionales del medio colaboran con sus estudiantes para la elaboración de contenidos de investigación. Durante el período de investigación para la presente tesis, se publicaron varias

piezas de estas características, de entre las que destaca un reportaje sobre los efectos de la pandemia del COVID-19 en el censo electoral estadounidense, elaborada por la redactora Hanna Kozłowska y los estudiantes Amanda Glodowski, Luca Powell y Jake Wasserman¹⁰⁰. Además, los trabajadores de Quartz se suelen prodigar en foros profesionales, donde comparten su visión innovadora de la industria, como evidencia la intervención de Emily Withrow sobre los dispositivos de inteligencia artificial de voz en ISOJ 2019¹⁰¹ o las conferencias online sobre bots periodísticos impartidas por John Keefe¹⁰², entre otras.

Sin embargo, a pesar de que algunas de estas iniciativas siguen en marcha en la actualidad, se percibe que la compañía se ha vuelto más opaca en los últimos años. De hecho, la política de recepción de visitas de investigación mutó durante la realización de la presente tesis, por lo que no se pudo completar una observación participante prolongada en el medio. Además, algunos de los entrevistados rehusaron contestar preguntas relacionadas con la estrategia futura de la compañía. Cabe pensar que, como concluyen algunos análisis profesionales (Perlberg, 2020), el crecimiento experimentado desde su creación ha llevado a Quartz a competir en el mismo nicho de mercado que los grandes medios económicos, en lugar de mantenerse en la escala reducida, lo que requiere de una mayor cautela a la hora de preservar sus ideas estratégicas innovadoras.

¹⁰⁰ Recuperado de <https://qz.com/1812717/the-us-census-has-built-in-resistance-to-coronavirus/>, el 18 de junio de 2020.

¹⁰¹ Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=agzLWShnUoE&t=641s>, el 18 de junio de 2020.

¹⁰² Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=oOmuY4dxVhE>, el 18 de junio de 2020.

CAPÍTULO VIII
RESULTADOS:
COMPARACIÓN ENTRE LOS
CASOS DE EL
CONFIDENCIAL Y QUARTZ

31. Comparación entre los casos de El Confidencial y Quartz

En el presente apartado, se examinan los puntos de consenso y disenso entre ambos casos de estudio con el objetivo de extraer una serie de claves sobre cómo afecta la configuración de la compañía a la innovación en los medios de comunicación digitales que lideran el cambio. Cabe aclarar que estas deducciones no son universales, pues la muestra está compuesta únicamente por dos empresas. Sin embargo, la entidad y el reconocimiento de El Confidencial y Quartz como organizaciones innovadoras, que se manifiesta en su mención por parte del panel de expertos y su posterior selección de acuerdo con los criterios establecidos por la tesis doctoral, avalan el valor de estos conocimientos. Los resultados de este epígrafe se estructuran en torno a nueve ejes, que se corresponden con los apartados recogidos en el análisis de cada uno de los casos: innovación en el medio, perfiles profesionales, equipos de trabajo, espacio físico, flujos de trabajo, liderazgo, creatividad, cultura y transferencia de conocimiento.

En primer lugar, se detecta que los responsables de El Confidencial y Quartz comparten una visión pragmática sobre la innovación, que no se percibe como un fin en sí misma, sino que se valora en función de sus resultados. Principalmente, se persigue la rentabilidad económica a medio plazo, por lo que se evalúa con cautela el retorno que puede ofrecer cada inversión. Sin embargo, esto no solo reporta beneficios para la compañía, sino que también suele implicar ventajas para la audiencia, ya que la generación de ingresos depende de la aportación de valor al público objetivo (Chauvel y Borzillo, 2017; Chesbrough y Rosenbloom, 2002; Mansfield y Fourie, 2004; Zott y Amit, 2008). Los esfuerzos de ambos medios por modificar sus modelos de negocio, a partir de 2019, potencian esta vertiente social de la innovación en periodismo, pues el viraje desde la gratuidad total de los contenidos y la dependencia de la publicidad hacia la diversificación de las fuentes de ingresos mediante la introducción de modelos de pago fomenta la búsqueda de soluciones que aporten mayor valor a los suscriptores.

No obstante, en ambos casos también se adoptan algunas iniciativas innovadoras cuyos resultados están proyectados a largo plazo o son intangibles, puesto que su objetivo es promover la creatividad y la cultura de la experimentación. Además, sirven para anticipar tendencias futuras y mantener la agilidad para adaptarse a ellas si se considera conveniente. En este sentido, tanto Quartz como El Confidencial han obtenido éxitos en el pasado. Por un lado, la compañía estadounidense empezó a utilizar las tecnologías de inteligencia artificial mediante el Bot Studio, gracias a una beca de la Knight Foundation y sin una previsión de rentabilidad, pero actualmente la unidad ha derivado en el equipo de periodismo de investigación, que

desarrolla investigaciones de gran valor periodístico. Por otro lado, la organización española empezó a percibir la utilidad del contenido de marca, que ahora supone una vía de ingresos relevante (Carvajal y Barinagarrementería, 2019), tras realizar una apuesta por las nuevas narrativas con una inversión inicial cuantiosa sin retorno inmediato. Actualmente, algunos ejemplos de este tipo de iniciativas son los proyectos de innovación radical en el ámbito de los medios creados por el Workshop de Quartz o la experimentación con tecnologías de inteligencia artificial para la redacción de crónicas deportivas en El Confidencial.

En cuanto a la relación entre la innovación y la tecnología, se aprecia que la identificación unívoca de ambos conceptos tiene cierto peso en las organizaciones. A pesar de ello, la mayoría de sus directivos y profesionales reparan en que existen iniciativas novedosas de base no tecnológica que pueden aportarles ventajas competitivas. De hecho, estos medios no solo innovan en lo referente a las características técnicas de los productos y los canales de distribución, sino que también se introducen modificaciones en los contenidos periodísticos, los procesos de producción, la organización de la empresa y la comercialización de los productos (Bleyen et al., 2014; Westlund y Lewis, 2014). En definitiva, la conceptualización de la innovación en periodismo en ambos medios coincide con las definiciones utilizadas por la literatura académica reciente (De Lara et al., 2015; Dogruel, 2013; García-Avilés et al., 2016; Storsul y Krumsvik, 2013) y la presente tesis doctoral, que ponen de manifiesto su carácter poliédrico y rechazan el determinismo tecnológico.

En segundo lugar, los perfiles profesionales de los trabajadores que integran las áreas editoriales de ambas redacciones distan notablemente de los que se pueden hallar en el resto de las unidades, dedicadas a las dimensiones estratégicas, técnicas y comerciales de los productos. En su mayoría, se trata periodistas que han incorporado a su trabajo las posibilidades de la multimedialidad (Deuze, 2004), la interactividad y la inmersión (Arias Robles, 2015: 35) que brinda el ecosistema digital, en mayor o menor medida, pero cuyas funciones y tareas cotidianas se asemejan a las que desempeñarían en un medio tradicional. El contacto con las fuentes, la búsqueda de enfoques originales y la redacción de los textos sigue siendo su principal cometido, con lo que conservan una fuerte identidad profesional ligada a los valores clásicos de servicio público, objetividad, autonomía, inmediatez y ética (Deuze, 2005: 447, 2008a: 16; Golding y Elliott, 1979; Kovach y Rosenstiel, 2001; Merrit, 1995), y a los roles tradicionales de vigilantes del poder y *gatekeepers* (Bowman y Willis, 2003; Canter, 2014; Díaz-Nosty, 2013; Kaltenbrunner, 2015; Kovach y Rosenstiel, 2010; Singer, 1997b; White,

1950). Cabe destacar que el principio de inmediatez se sustituye por el de actualidad en el caso de Quartz, pues el medio evita cubrir noticias de última hora.

La especialización temática, adquirida mediante el estudio o la experiencia en otros medios o industrias, es una cualidad valiosa en este tipo de profesionales, pues incide en la profundidad de análisis de los contenidos. Aunque El Confidencial cuenta con firmas que poseen trayectorias destacadas, lo que les dota de amplios conocimientos y contactos en sus respectivas áreas, este fenómeno se manifiesta con mayor intensidad en Quartz, donde los bagajes profesionales de los periodistas son más diversos. Este planteamiento encaja con la organización de los contenidos en su sitio web, en torno a nichos temáticos hiperespecializados denominados “obsesiones” (Toural Bran et al., 2018), que no solo requieren de talento profesional sino de un gran interés personal por los temas que se cubren.

Además del modelo del periodista clásico, las áreas editoriales de los dos medios cuentan con otros perfiles profesionales que reúnen capacidades técnicas más avanzadas. No en vano, en ambas existen unidades similares de desarrollo de audiencias, vídeo y periodismo de datos, cuyos miembros son expertos en materias como el posicionamiento SEO y la distribución de contenidos a través de los canales sociales, la producción, grabación, edición y animación de piezas audiovisuales, y la minería, el tratamiento y la visualización de datos, respectivamente. Además, Quartz posee el mencionado equipo de periodismo de investigación, en el que dos de los cuatro periodistas manejan herramientas de *machine learning*. Se detecta que los trabajadores de estos equipos cuentan con formación y experiencia en el campo del periodismo y han ampliado sus conocimientos mediante programas de posgrado o de manera autodidacta, a excepción de las unidades de vídeo, donde las especialidades troncales de los individuos suelen estar ligadas a la comunicación audiovisual.

Como se constata en el análisis de los casos de estudio, se identifica el rol de los miembros de los equipos de vídeo con las características atribuidas por Deuze (2004) al periodista multimedia. Por otro lado, de acuerdo con el modelo de Kovach y Rosenstiel (2010), los periodistas de datos asumen el papel de generadores de sentido, pues su labor consiste en procesar grandes cantidades de información y presentarla de manera que la audiencia pueda entenderla con facilidad, mientras que los integrantes de las unidades de desarrollo de audiencias se acercan más a los roles de organizador de foros y agregador inteligente de contenidos. A esta última tipología también responde el perfil profesional del curador de contenidos, una figura que tiene mayor peso en el caso de la compañía estadounidense.

En las áreas de producto —el laboratorio, en el caso de El Confidencial—, abundan los perfiles profesionales de carácter técnico, pues las compañías optan por integrar en sus flujos de trabajo los departamentos de soporte informático y mantenimiento del CMS, que es propio en la organización española y desarrollado en Wordpress en Quartz. La unión permite que los desarrolladores se involucren en la creación de los nuevos productos, junto con los analistas de datos, los diseñadores gráficos, los expertos en experiencia de usuario y los responsables de desarrollo de negocio, que son los otros perfiles profesionales que componen estas divisiones. Se trata de especialidades que por definición tienen como objetivo detectar los problemas de la audiencia, aportarle soluciones y, con ello, maximizar los beneficios de la compañía, en línea con el concepto de innovación.

La principal diferencia entre ambos medios de comunicación, en este sentido, reside en el perfil profesional de los responsables de las áreas de producto. En El Confidencial, los *product owners* del laboratorio son periodistas que poseen amplios conocimientos técnicos, lo que les permite dirigir a los equipos manteniendo el foco en el valor informativo de los productos. Por el contrario, los *product manager* de Quartz proceden del campo de conocimiento de la estrategia y los negocios, mientras que la presencia de periodistas en el equipo se reduce a la formación universitaria de varios profesionales que en la actualidad se dedican al desarrollo web, lo que se suple con un mayor contacto con los editores.

En cuanto a la contratación de talento, se detecta una mayor facilidad en el caso de Quartz, que cuenta con las redes de captación del Talent Lab, un mercado laboral notablemente más numeroso y una política de trabajo en remoto que permite incorporar profesionales de cualquier parte del mundo. En cualquier caso, se aprecia que ambas empresas presentan dificultades para retener su talento. El alto valor del capital humano, resultante de la especialización, acerca a estas compañías a las condiciones del mercado laboral de la industria tecnológica, en el que la rotación de personal es elevada, debido a que otras empresas con mayores recursos se ven atraídas por este tipo de perfiles profesionales. A pesar de ello, la motivación intrínseca de la plantilla, en ambos casos, y los planes de desarrollo profesional del Talent Lab, en el de Quartz, funcionan como un mecanismo que favorece la retención, y evita que la tasa de salida de profesionales hacia otros medios e industrias sea todavía mayor.

En tercer lugar, las compañías presentan diferencias internas entre la formación de equipos en sus áreas editoriales y de producto. Las primeras, al margen de las secciones temáticas, cuentan con grupos de trabajo permanentes —vídeo, desarrollo de audiencias, periodismo de datos e

investigaciones—, que pueden ejercer sus labores de forma autónoma, pues poseen los recursos necesarios para cubrir todo el proceso de producción. No obstante, también pueden colaborar con otros periodistas para enriquecer las piezas informativas. A este respecto, en ambas empresas se señala que no se trata de equipos de servicio técnico para los redactores, sino que todos los profesionales trabajan juntos en el proyecto, con el mismo nivel de responsabilidad sobre el resultado final y unos objetivos comunes. Aunque esto reduce la autonomía de los equipos y profesionales para perseguir sus propias metas (Boczkowski, 2004: 13; Küng, 2017: 99), se dota de mayor flexibilidad al área editorial, pues el trabajo conjunto está muy acotado en el tiempo, y, sobre todo, se combinan recursos para generar un producto informativo más atractivo e interesante (Arroyo Cabello, 2011; Huang et al., 2006: 243; Quinn, 2005; Valero-Pastor y Carvajal, 2017: 256). El Things team de Quartz y el equipo de periodismo de datos de El Confidencial resultan ejemplos paradigmáticos de esta dinámica de trabajo.

Cabe destacar también los casos del equipo de vídeo de la compañía norteamericana y el de contenido de marca de la española, aunque el último fue considerado parte del laboratorio de innovación hasta 2019. Las unidades realizaban colaboraciones frecuentes con redactores de otras secciones, con el objetivo de nutrir de piezas audiovisuales las redes sociales y crear especiales de largo formato y cuidada factura, respectivamente. Sin embargo, el aumento de su peso estratégico en la organización ha limitado este trabajo transversal. El equipo de vídeo de Quartz constituyó una de las principales apuestas del medio para generar contenido exclusivo para los suscriptores tras el cambio de modelo de negocio, por lo que sus esfuerzos se concentraron en la creación de series documentales de gran producción, y se prescindió casi por completo de las colaboraciones para redes sociales. Por otro lado, el equipo de *branded content* de El Confidencial redujo la creación de especiales informativos para explotar al máximo su potencial como vía de ingresos del medio. Se aprecia, por lo tanto, que, a pesar de tratarse de unidades estables, también experimentan cierta flexibilidad para adaptarse a las demandas del mercado y las necesidades del modelo de negocio.

En lo referente a los departamentos de ideación, diseño y desarrollo de productos, resulta llamativo que en El Confidencial esta área siga denominándose laboratorio, pues trasciende las funciones atribuidas a este tipo de unidades innovadoras (Salaverría, 2015: 402). Aunque en sus inicios se identificaba por completo con ellas, porque su objetivo nuclear era experimentar con formatos y tecnologías, en la actualidad la división marca el rumbo estratégico de toda la organización, y además funciona como un departamento de soporte técnico. Por ello, es

equiparable en sus cometidos al área de producto de Quartz, que además cuenta con un número similar de trabajadores, de en torno a 40. En cambio, el equipo de investigación y desarrollo de la empresa con sede en Nueva York sí encaja en la definición de laboratorio de innovación.

En estas áreas estratégicas se aprecia uno de los puntos de disenso más destacables entre ambas compañías. Aunque las dos poseen unos niveles altos de autonomía y flexibilidad, Quartz lleva este planteamiento al extremo. En la organización no existen grupos de trabajo estables, sino responsables de producto en torno a los cuales se forman equipos efímeros para la realización de tareas concretas, lo que la dota de mayor agilidad para combinar los recursos profesionales de la mejor manera posible en cada momento (Küng, 2017: 82). Aunque esto también puede redundar en una disminución de la creatividad y la fluidez de la comunicación, al reducirse la cohesión grupal (King y Anderson, 1990; Küng, 2017: 117), el tamaño limitado de la unidad mitiga estos efectos. Por el contrario, en El Confidencial los equipos son relativamente estables en composición y tamaño, aunque mutan con frecuencia según lo que requiera la compañía.

La orientación de los equipos sí es similar y, de hecho, está experimentando una transición equiparable, desde la gestión integral de productos hacia la creación de valor para públicos objetivos. Es decir, que cada uno de los *product managers* de Quartz y de los grupos de trabajo de El Confidencial se encarga de todos los aspectos de uno de los productos de la compañía. Sin embargo, en los dos casos se repara en la conveniencia de modificar la configuración para que cada unidad controle la parte de los productos que impacta sobre un determinado segmento de la audiencia, con el fin de impulsar el valor que se le aporta. Por ello, Quartz creó el cargo de *product manager* para el producto de pago, destinado a satisfacer las necesidades del segmento compuesto por los suscriptores, aunque todavía conserva los de *product manager* para la experiencia editorial y publicitaria en web, las aplicaciones móviles y el correo electrónico. El Confidencial reestructuró su unidad entre 2018 y 2019 siguiendo esta filosofía: se crearon los grupos Lector, para la audiencia general, Desarrollo de negocio, para empezar a implementar productos de pago, o Titania, destinado a un cliente interno, entre otros. No obstante, la última modificación, en el primer trimestre de 2020, devolvió al departamento la orientación por productos (esta vez, productos consolidados frente a productos innovadores) para afrontar con mayor cohesión el cambio de modelo de negocio.

En cuarto lugar, tanto El Confidencial como Quartz prestan una gran atención a la disposición del espacio físico de sus redacciones. Las sedes principales ocupan una sola planta en sendos edificios de oficinas, lo que favorece el contacto entre los profesionales y los departamentos.

Además, el espacio es abierto, hay pocos despachos, y los empleados con conocimientos y especialidades complementarias se sitúan próximos entre sí, como sucede en El Confidencial con la colocación del equipo de periodismo de datos en un lugar próximo a las secciones de política y economía. No obstante, el laboratorio de El Confidencial está separado del resto de la redacción por medio de barreras físicas —paredes y paneles de cristal—, pues, aunque uno de sus cometidos sea difundir la innovación a otras áreas de la empresa, se teme que el excesivo contacto con el lado editorial transmita la presión de la inmediatez informativa a una división cuyos objetivos principales se sitúan en el medio y largo plazo (Steensen, 2009). En Quartz no existe esta inquietud, ya que sus flujos de trabajo editoriales se alejan de la inmediatez.

El carácter global de la redacción de Quartz también supone una diferencia con El Confidencial. El medio español cuenta con colaboradores y corresponsales en otras ciudades de España, pero no aspira a convertirse en un referente informativo a nivel global, como sí ambiciona el norteamericano. La apertura de oficinas en regiones estratégicas, además de una política flexible para el trabajo remoto en todas las áreas de la compañía, la dota de mejores recursos profesionales, pero dificulta la fluidez de la comunicación, las colaboraciones interdepartamentales y la transferencia de conocimiento. Aunque el medio tiene incorporada la cultura del teletrabajo, y los profesionales presentan facilidad para contactar entre ellos mediante canales tecnológicos, los entrevistados convienen en que las reuniones presenciales siguen siendo irremplazables porque se desarrollan en un clima de mayor confianza y seguridad interpersonal.

En quinto lugar, la mayor diferencia entre los casos estudiados en lo referente a los flujos de trabajo consiste en que Quartz prescinde de la cobertura de la información de última hora. Se puede afirmar, por lo tanto, que la compañía tiene dos velocidades: la elaboración de contenidos periodísticos con cierta profundidad de análisis, que se suelen publicar el mismo día por la tarde o el día siguiente, y el medio y largo plazo, para los que se elaboran piezas informativas de gran formato, como las guías de campo y los proyectos especiales, y nuevos productos y servicios periodísticos. En cambio, los profesionales de El Confidencial funcionan mediante tres ritmos de trabajo, pues se incorpora también la inmediatez, a la que se dedican algunos periodistas, la mesa de la redacción y los expertos en posicionamiento SEO. El medio español no cuenta con el apoyo económico de un gran grupo editorial, como Quartz con Atlantic Media y Uzabase, por lo que necesita generar ingresos por sí mismo a corto plazo para sustentar sus proyectos de futuro. La cobertura de las noticias de último minuto le ayuda a

generar tráfico web, vía buscadores y redes sociales, para sustentar la vertiente publicitaria de su modelo de negocio.

En relación con esto, se detecta un mayor individualismo en el trabajo del área editorial de El Confidencial que en la de Quartz, aunque en ella los redactores también generan piezas en solitario. No en vano, las colaboraciones entre profesionales y unidades requieren más tiempo de producción que la elaboración de contenidos individuales, por lo que cuanto mayor es la vinculación con la actualidad, menor resulta el margen para interactuar con terceros. De hecho, se observa que las unidades más colaborativas en ambas organizaciones son aquellas que cuentan con plazos de entrega amplios y objetivos a largo plazo, como el área de producto y el grupo de proyectos especiales en el caso estadounidense, y el laboratorio de innovación y el equipo de *branded content* en el medio español.

Las áreas responsables de la ideación, el diseño y el desarrollo de los productos y servicios en los dos diarios organizan sus flujos de trabajo de acuerdo con la filosofía ágil, utilizada generalmente en industrias de alto riesgo, como el desarrollo de *software* (Beck et al., 2001). Pese a que la investigación no ha podido reunir datos suficientes para explicar con detalle el proceso de creación de productos en Quartz, sí se puede observar que las necesidades del usuario se tienen presentes en todo momento, y se siguen las fases básicas del ciclo *lean startup*: construir, medir los resultados y extraer un aprendizaje para aplicarlo al mismo u otro producto (Ries, 2011). Del mismo modo, se constata que el laboratorio de El Confidencial sigue estas etapas, además de utilizar diferentes herramientas para la ideación del producto relacionadas con los métodos *design thinking* y *lean startup*, como los *user persona*, las entrevistas con usuarios potenciales, el *benchmarking*, el *user story map* y el *lean canvas*.

Para trasladar la filosofía ágil al funcionamiento cotidiano de las divisiones (Valero-Pastor, Carvajal y García-Avilés, 2019), en las dos se emplean los marcos de trabajo Scrum y Kanban. Mientras que el segundo se utiliza sobre todo para visualizar de forma general el estado y la asignación de recursos profesionales y temporales de los proyectos de la unidad, el primero establece todas las reuniones, plazos y cargas laborales en cada uno de los equipos. Las dos compañías cuentan con perfiles profesionales que les ayudan a aplicar correctamente los principios del marco de trabajo —una *agile coach* en El Confidencial y una *Scrum master* en Quartz—, y cumplen de forma ortodoxa con las reuniones estipuladas, conscientes de la importancia de no pervertir las metodologías a su conveniencia. La única diferencia que se ha podido hallar con respecto a esto es la duración de los *sprints* o ciclos de producción, que en

El Confidencial son de una semana, mientras que Quartz les dedica dos semanas. Aunque no se trata de una diferencia temporal demasiado significativa, los ciclos más cortos aumentan la presión productiva de los equipos, pero reducen la incertidumbre, al propiciar una comunicación más fluida con todas las partes involucradas.

Las herramientas que se utilizan para mantener los flujos de trabajo presentan pocas diferencias entre una y otra organización. Las unidades de producto aprovechan la aplicación Jira para plasmar el avance de los proyectos, pues es compatible con varios marcos de trabajo ágiles, y la complementan para algunos fines con los paneles visuales de Trello, más sencillos para el uso de Kanban. Además, se emplean recursos para la gestión del trabajo, como Slack en Quartz y Mattermost en El Confidencial, aunque este todavía no estaba completamente implantado durante la estancia de investigación porque era percibido por los profesionales como una tecnología compleja. La sencillez de uso y la utilidad destacan en ambos casos como factores esenciales para que las empresas puedan adoptar nuevas herramientas.

En sexto lugar, tanto los estilos de liderazgo como los roles y cualidades de quienes los ejercen coinciden en multitud de aspectos entre las dos compañías. Se trata de liderazgos distribuidos, en los que las dimensiones de guardián corporativo, héroe creativo, estratega y *geek* (Küing, 2017: 197) no se concentran en los mismos individuos, y el poder de decisión en las diferentes áreas recae en estamentos intermedios que mantienen un contacto directo y constante con la producción de contenidos y productos. A pesar de ello, los máximos responsables de los medios en el momento de la realización del presente estudio —José Antonio Sánchez en El Confidencial y Zach Seward en Quartz— son percibidos por sus subordinados como líderes carismáticos debido al desarrollo de sus cualidades comunicativas y sus amplios conocimientos, que fomentan la idealización, la inspiración motivacional, la estimulación intelectual y la consideración individual (Bass, 1985).

La principal diferencia entre ellos es que Seward procede de la redacción del medio, donde ha desempeñado los puestos de redactor de contenido y responsable del área de producto, mientras que Sánchez es socio fundador de la compañía y su carrera se ha desarrollado mayoritariamente en el ámbito de la comunicación corporativa, desde que en 1988 abandonase el puesto de jefe de la sección de Economía de Diario 16 (Sánchez, 2020). Esto puede provocar que su visión y la del resto del Consejo de Administración disienta, en ocasiones, de la de otros directivos, como el responsable de Estrategia e Innovación, Alejandro Laso, que sí conoce los pormenores de estas áreas, así como de los profesionales que las componen.

En lo referente a los estilos de liderazgo, se comprueba que ambas compañías persiguen un modelo transformacional, en el que los propios trabajadores se identifiquen con los objetivos y los busquen de manera autónoma y proactiva (Kotter, 1996). No obstante, cabe señalar que tanto en El Confidencial como en Quartz se aprecian rasgos del estilo del liderazgo transaccional tradicional. En el primer caso, subyacen como una herencia de su pasado en los albores del ciberperiodismo que no ha mutado debido a la inercia corporativa (Boczkowski y Mitchelstein, 2017: 21; Küng, 2017: 96), mientras que en el segundo se origina como consecuencia del crecimiento reciente de la empresa, que la obliga a establecer jerarquías ligeramente más rígidas para sostener una estructura empresarial de mayor tamaño.

Siguiendo las características establecidas por Kotter (1996) para el liderazgo transformacional, se detecta que la sensación de urgencia está integrada en la cultura de las empresas. La consciencia sobre la incertidumbre que rodea al mercado de los medios se produce, sobre todo, en los departamentos con mayor peso estratégico, pues se evalúan constantemente las tendencias de consumo y sus implicaciones tecnológicas y económicas para las compañías. Cabe destacar, a este respecto, que los miembros del laboratorio de El Confidencial y el área de producto de Quartz no comparan sus acciones y resultados con las de otros medios, sino que se miran en el espejo de la industria tecnológica, conscientes de que las barreras entre unos y otros sectores se han difuminado, y que las plataformas se han convertido en organizaciones de referencia en el ecosistema digital. En las divisiones editoriales, la percepción está presente, pero cala menos porque la labor del periodista sigue manteniendo sus principios inherentes.

En la misma línea, en las dos compañías existen coaliciones guía que cumplen los requisitos expuestos por Kotter (1996: 57), aunque difieren en que su composición: en Quartz la integran tanto los dirigentes del medio como los responsables de producto, mientras que en El Confidencial el peso recae solamente en los segundos; es decir, en los *product owners* de los equipos del laboratorio. En ese caso, son ellos los que tienen que mostrar los beneficios del cambio a toda la organización, incluido el Consejo de Administración, con el apoyo de embajadores de la innovación en otras áreas. En cuanto a las visiones corporativas, se aprecia que en ambos casos suponen objetivos deseables, a la par que imaginables y factibles (Kotter, 1996: 72), pues resultan ambiciosos —convertirse en los medios punteros de sus respectivos nichos en cuanto a contenido e innovación—, pero realizables a juzgar por sus trayectorias hasta la fecha. Además, son fácilmente comunicables y los líderes aprovechan todos los medios y los recursos que tienen a su alcance para transmitirlos a los empleados. La repetición de los

principales conceptos y el uso de metáforas para explicarlos en el discurso público de los líderes son comunes a ambos casos, mientras que Quartz utiliza canales como los memorándums internos con mayor asiduidad que El Confidencial.

Por otro lado, se perciben en ambos medios algunas barreras estructurales que dificultan el empoderamiento de los empleados (Kotter, 1996: 101), por lo que acercan el estilo de liderazgo al transaccional en algunos aspectos (Burns, 1978). Por un lado, aunque los niveles de autonomía son altos y las jerarquías no resultan demasiado complejas ni estrictas, los entrevistados de Quartz reconocen que el crecimiento de la empresa ha provocado durante los últimos años un mayor control ejecutivo sobre las diferentes áreas que la componen. Por otro lado, las compañías aceptan ideas originales procedentes de cualquier área o profesional, pero su priorización también suscita problemas, pues, de rechazarse o posponerse estas aportaciones, se puede desalentar la proactividad. En Quartz, las ideas que se adoptan son elegidas directamente por los ejecutivos, el área de negocios y los responsables de producto. Por su parte, el laboratorio de El Confidencial diseñó un sistema de priorización basado en la estimación del retorno de la inversión, con el fin de democratizar la toma de decisiones. Sin embargo, en la práctica, el liderazgo formal se reserva un voto de calidad, lo que en cierto modo desvirtúa el sistema. Además, la alta carga de trabajo en su redacción editorial dificulta la emergencia y propuesta de ideas innovadoras, una presión que no se manifiesta tan notablemente en Quartz.

Por último, la utilización de metodologías de desarrollo ágil permite el cumplimiento de las tres últimas recomendaciones de Kotter (1996) para el liderazgo transformacional en las dos empresas. Se establecen metas a corto plazo, pues tras cada *sprint*, los medios tienen un producto terminado y funcional al que se han incorporado nuevas características, además de que recurren al análisis de datos avanzado, que les permite evaluar constantemente el desempeño de los productos y contenidos en el mercado real. También se construye sobre el cambio, pues los productos que ya han sido mejorados pueden volver a evolucionar en futuros ciclos si se detecta esa necesidad. Para ello, se cuenta con documentación extensiva que permite monitorizar los incrementos de valor y, con ello, avanzar en la dirección correcta. Además, el propio uso de este tipo de marcos de trabajo, así como la habituación a ellos por parte de los trabajadores, supone en sí mismo una integración del cambio en la cultura de las unidades.

En séptimo lugar, se considera que El Confidencial y Quartz son empresas creativas, lo que se percibe tanto en las características y repercusiones de sus productos como en sus dinámicas

internas. En cuanto a los productos, ambas compañías han generado iniciativas originales para aportar soluciones efectivas a problemas irresolutos, que más tarde se han convertido en estándares del sector, y continúan realizando esfuerzos sistemáticos en este sentido. Algunos ejemplos representativos durante los últimos años son las *newsletters* en Quartz, que contribuyen a mejorar la relación con la comunidad de usuarios fieles, o la utilización del *branded content* en El Confidencial, cuando la vía de ingresos todavía no se había introducido en el mercado español. En el plano editorial, las dos organizaciones intentan dotar a sus contenidos de enfoques originales para generar un mayor valor a la audiencia. De hecho, en el medio norteamericano se ha acuñado el término *Quartz* para definir esta cualidad, mientras que en el español se conoce como ADN Confidencial.

Además, sus innovaciones han recibido elogios por parte de los expertos, tanto en el ámbito académico (De Lara et al., 2015; García-Avilés et al., 2016; GICOV, 2015; Küng, 2015; Toural Bran et al., 2018; Valero-Pastor, 2015) como en el profesional (Contreras, 2017; Velásquez, 2017), lo que supone una garantía de creatividad (Küng, 2017: 109). La propia selección como casos de éxito en el panel de expertos de la presente tesis doctoral y la recepción de premios y subvenciones por parte de organismos como Knight Foundation o Global Editors Network refuerzan esta idea. En lo referente a la utilidad económica y la adecuación de las iniciativas a los objetivos y los límites presupuestarios, que constituye otro criterio para considerarlas creativas (Küng, 2017: 109), se detecta que ambas compañías cosecharon notables éxitos cuando su modelo de negocio dependía de forma casi exclusiva de los ingresos procedentes de los anunciantes, gracias a la innovación en publicidad nativa. Sin embargo, la reconfiguración del modelo no está siendo fácil para Quartz que, aunque ve que sus suscriptores aumentan a buen ritmo, no están siendo capaces de compensar la caída de la inversión publicitaria (Uzabase, 2020). A fecha de la redacción de la presente tesis todavía no se habían publicado datos sobre suscripciones en El Confidencial, por la novedad del modelo de pago.

En lo referente al factor humano, se detecta que las organizaciones cuentan con profesionales que reúnen capacidades habilitadoras de la creatividad. Por un lado, los trabajadores atesoran amplios conocimientos sobre sus campos de especialización, como evidencia el análisis de los perfiles profesionales y el hecho de que ambas compañías encuentren dificultades para retener su talento. Este dominio dota a los individuos de los recursos necesarios para aportar nuevas soluciones que construyan sobre los conocimientos, ideas y productos ya existentes. Por otro lado, su actitud frente al trabajo es creativa, pues suelen cuestionar las ideas arraigadas y

generar y evaluar nuevas hipótesis. Se trata de heurísticos valiosos (Amabile, 1983: 72-73) que no solo dependen de las características personales de los empleados, sino que se sistematizan en las compañías con la utilización de los flujos de trabajo iterativos.

La motivación intrínseca, que para algunos autores es el factor más relevante en el desarrollo de la creatividad (Amabile, 1983; Küng, 2017: 110; Lubart, 2001; Oldham y Cummings, 1996; Rothenberg, 2009; Woodman, 2008), se percibe nítidamente en ambas organizaciones. Como se ha mencionado, esta implicación de los trabajadores con los objetivos de las empresas ha contribuido a retener a algunos profesionales valiosos frente a ofertas laborales con mejores condiciones económicas. No obstante, se detecta que el cambio de propiedad en Quartz ha influido de manera negativa sobre este aspecto, pues ha incrementado la incertidumbre laboral (Perlberg, 2020; Quartz Union, 2019), aunque el liderazgo sigue cumpliendo con la mayoría de las recomendaciones para la promoción de la motivación intrínseca propuestas por Küng (2017: 113-116).

En este sentido, los responsables de El Confidencial y Quartz estimulan explícitamente la creatividad por medio de la celebración pública de las ideas originales y la incorporación a su cultura de la filosofía del ensayo-error, que despenaliza los desaciertos siempre y cuando no resulten de negligencias profesionales. Además de los discursos reforzadores de los líderes, se adoptan iniciativas con este cometido, como el LabDay en El Confidencial, y la selección de los trabajos más destacados de la semana en el boletín interno *Editors' texts* de Quartz. Como se señala en relación con el liderazgo, en las dos compañías podría fomentarse más la creatividad si se incrementase la producción y el desarrollo de ideas procedentes de la redacción, e incluso si aumentase la transparencia en la toma de este tipo de decisiones en el medio estadounidense.

Los niveles de autonomía en ambos medios son óptimos para la creatividad, pues los equipos y los profesionales persiguen unos objetivos establecidos por los líderes formales, pero lo hacen mediante sus propios métodos y criterios. Además, los retos creativos son estimulantes, sobre todo en las áreas de producto, donde los resultados del trabajo tienen una incidencia más directa sobre la sostenibilidad de la empresa. La asignación de recursos también se considera apropiada en general, aunque en la redacción editorial de El Confidencial se reclama un mayor margen temporal para la producción de las piezas. Por último, en lo referente a la composición de los grupos, la flexibilidad de Quartz para crear equipos de trabajo *ad hoc* favorece la frescura de las ideas frente a la relativa estabilidad de El Confidencial, aunque esto también dificulta la

creación de un clima de seguridad y confianza para debatir de forma abierta y sincera las propuestas creativas que puedan surgir.

En octavo lugar, se hallan paralelismos entre las culturas y las subculturas profesionales presentes en las diferentes áreas de las dos redacciones. En ambas organizaciones existe una brecha cultural entre las unidades editoriales y de producto, propiciada por los tipos de perfiles profesionales que las integran, sus ritmos de trabajo, sus procesos productivos y sus jergas internas. La terminología técnica inherente al desarrollo de *software* y los conceptos complejos de las metodologías ágiles suponen una barrera entre los departamentos, que se acentúa en el caso de El Confidencial, donde la abundancia de anglicismos puede propiciar que los redactores pierdan el interés por entrar en contacto con el laboratorio de innovación. No en vano, aunque las dos divisiones de producto se presentan como unidades abiertas a la comunicación interdepartamental, se aprecia que la de Quartz goza de una mayor consideración y comprensión entre los miembros de su redacción editorial que la de El Confidencial.

Los trabajadores de los dos medios reconocen que, cuando se producen acercamientos para la elaboración de proyectos conjuntos, se inicia un arduo proceso de aprendizaje, que en El Confidencial se conoce como “camino del dolor”. Los *product managers* de la empresa norteamericana y los *product owners* de la española, así como otros empleados que concilian nociones periodísticas y técnicas o que ya han superado ese proceso de aprendizaje, sirven como enlaces entre áreas para facilitar el entendimiento, traducir entre especialidades y compaginar sensibilidades profesionales. En este contexto, los responsables del medio propiedad de Titania Compañía Editorial poseen la ventaja de que, en su mayoría, son periodistas, por lo que pueden entender mejor las inquietudes de la redacción y adaptar las explicaciones a su marco conceptual.

El grado de coincidencia entre los casos de estudio también es alto en lo referente a su identificación con las tipologías culturales establecidas por la literatura académica (Cameron y Quinn, 2011; Deal y Kennedy, 1982; Harrison, 1987; Schneider, 1999). En general, las culturas de las redacciones se asemejan a los modelos de adhocracia, con ciertos componentes del clan (Cameron y Quinn, 2011), colaboración (Schneider, 1999), orientación a los logros (Harrison, 1987) y trabaja duro/juega duro (Deal y Kennedy, 1982). Esto significa que las compañías desarrollan su actividad teniendo en cuenta las demandas del mercado y persiguiendo unos resultados tangibles, pero concediendo importancia al factor humano. El trabajo en equipo, la distribución de las tareas, la presencia de trabajadores altamente cualificados y el fomento de

la motivación intrínseca, la comunicación fluida y la autonomía se perciben como medios para la creación de productos periodísticos que cubran las necesidades de los usuarios. Además, la incorporación de los flujos de trabajo iterativos y la percepción de los errores como oportunidades para el aprendizaje colectivo reduce la incertidumbre para competir en un mercado de retroalimentación rápida.

Sin embargo, también se pueden apreciar ciertos rasgos de otras tipologías en las dos compañías. La subcultura de la redacción editorial de El Confidencial se identifica en mayor medida con los modelos de mercado (Cameron y Quinn, 2011), competencia (Schneider, 1999), orientación al rol (Harrison, 1987) y de tipo duro o macho (Deal y Kennedy, 1982), pues los flujos de trabajo son más individuales y la inercia de la industria hace que siga vigente entre los periodistas el concepto de exclusiva informativa. En la unidad de contenido de Quartz también se perciben algunas características de estos modelos culturales, pero con menor intensidad, ya que los periodistas disponen de un mayor margen temporal para elaborar sus piezas y, con ello, colaborar con otros equipos. Además, unidades como el Things team han conseguido difundir las ventajas del trabajo en equipo entre los redactores. Por el contrario, la orientación competitiva y de mercado en Quartz se manifiesta en la toma de decisiones estratégicas, que han experimentado una centralización desde la adquisición por parte de Uzabase, y hacia el exterior, pues el medio no suele aliarse con otros proyectos mediáticos.

Por otro lado, la unidad de producto de Quartz y el laboratorio de innovación de El Confidencial tienden, en ocasiones, a las tipologías de clan (Cameron y Quinn, 2011), cultivación (Schneider, 1999) y orientación a las personas (Harrison, 1987). Cabe señalar que la filosofía ágil establece como uno de sus principios fundamentales la preponderancia de las personas sobre los procesos, por lo que a veces se antepone el apoyo interpersonal y el cuidado de las relaciones personales a la productividad. En Quartz también se vislumbran algunas muestras de estos tipos de cultura en el resto de la compañía, con iniciativas como los planes de desarrollo personal y profesional gestionados por el Talent Lab.

Con respecto a la percepción del cambio por parte de las diferentes subculturas profesionales (Ansoff, 1968), se aprecian similitudes entre los departamentos de producto de ambas organizaciones, pero también ligeras divergencias en torno a las áreas editoriales. Los primeros comparten unas actitudes anticipadoras e iniciadoras, pues no solo se adelantan a la consolidación de las novedades tecnológicas y los hábitos de consumo de sus públicos objetivos, sino que experimentan con nuevos productos que pueden liderar las futuras

tendencias del mercado. Las secciones editoriales coinciden en su actitud reactiva, pues se adaptan constantemente a los nuevos estándares de la industria. Sin embargo, la diferencia entre ambas reside en que los profesionales de Quartz ambicionan la anticipación a los cambios, pues ya tienen incorporada a su subcultura profesional la noción de transformación constante de la industria, mientras que en El Confidencial los periodistas pretenden realizar los ajustes mínimos para intentar recuperar el *statu quo* clásico de la profesión.

Por ello, se puede afirmar que la redacción editorial de El Confidencial ha alcanzado una cultura prodigital, porque sus profesionales han asumido e incorporado a su trabajo las posibilidades que brinda y las exigencias que plantea el ecosistema digital. Del mismo modo, tanto las áreas de producto de ambas empresas como, en su mayoría, los redactores de Quartz han conseguido incorporar una cultura del aprendizaje innovadora (Porcu, 2017), pues están preparados para asumir constantemente los cambios que ocurren en el entorno y aprender de ellos para intentar seguir aumentando el valor de su trabajo y, por lo tanto, la rentabilidad de las compañías.

En noveno lugar, se aprecia que ambas organizaciones otorgan importancia a la transferencia de conocimientos entre sus profesionales, aunque se reconoce que no es necesario que toda la información que posee la compañía fluya en todas las direcciones. De hecho, existen casos en los que incluso no resulta conveniente para la calidad del producto que se ofrece a la audiencia. Por ejemplo, cuando se trata de información de carácter comercial sobre las marcas que se publicitan en el medio, que puede condicionar las coberturas periodísticas. Además, se percibe que los condicionantes para la transferencia de conocimiento son equiparables entre ambos casos de estudio, a excepción de la carga y el ritmo de trabajo, que no se manifiestan como obstáculos notables en Quartz. En cambio, la menor capacidad de los redactores de El Confidencial para colaborar con las unidades innovadoras, como fruto de una mayor exigencia de inmediatez y volumen de contenidos, deriva en una transmisión más lenta de las prácticas periodísticas novedosas en el lado editorial.

La sensación de urgencia en la redacción de El Confidencial también tiene otro efecto indirecto en la transferencia de conocimiento, pues influye en la configuración del espacio físico. Con el objetivo de mantener su visión a largo plazo, el laboratorio se sitúa separado de la división editorial, lo que también redundaría en una menor difusión, al tratarse de la mayor fuente de innovación del medio. Esto no sucede en Quartz, donde los equipos que se encargan del contenido y el producto se sitúan en el mismo espacio de trabajo abierto, ya que no existe tal

orientación al corto plazo. Por el contrario, en El Confidencial el departamento de periodismo de datos, que también resulta una fuente de conocimiento valiosa, está integrado en la sala de redacción principal, para mostrarse disponible para la colaboración, mientras que el trabajo conjunto con el Things team en Quartz se produce a distancia, ya que la mayoría de sus miembros trabajan fuera de la sede central del medio. Esta política de trabajo en remoto aporta ventajas mediante la atracción de talento, pero también supone un obstáculo para la transferencia de conocimiento en Quartz que no posee El Confidencial.

La utilidad que los profesionales atribuyen a los conocimientos resulta determinante para su transmisión en ambos casos de estudio. Se evidencia que la adopción de nuevas prácticas o tecnologías que facilitan el trabajo de los periodistas, o mejoran sus resultados sin requerir un gran esfuerzo por su parte, no suscita reticencias. Por ejemplo, el sistema de gestión de contenidos (CMS) propio de El Confidencial es una herramienta tecnológica que goza de una consideración muy positiva entre los redactores debido a su sencillez y las posibilidades que ofrece, algo que en Quartz sucede con recursos como *Chartbuilder*, para la elaboración de gráficos. Además de la confianza en la utilidad del conocimiento, se revela indispensable que exista una relación sincera y segura entre las fuentes y los receptores de conocimiento, algo que se persigue en ambos casos mediante el contacto frecuente. El hecho de que tanto los *product owners* de El Confidencial como el CEO de Quartz, Zach Seward, tengan experiencia en el ámbito editorial y mantengan el contacto con la redacción eleva los niveles de confianza de los redactores en las iniciativas que proceden desde las instancias ejecutivas.

En este sentido, la autonomía de los equipos también influye en el proceso, pues la libertad para escoger los métodos mediante los cuales se persiguen los objetivos puede conducir a una mayor transferencia de conocimiento si se ha sabido transmitir su utilidad. La convicción para emplear nuevas prácticas y tecnologías es mayor si se introducen por iniciativa propia, para lo que es necesario mantener unos niveles altos de transparencia interna. Sin embargo, también se repara en que no siempre es fácil transmitir la utilidad para la empresa de ciertos conocimientos, por lo que es necesario demandar explícitamente su incorporación a los flujos de trabajo de los profesionales, y vigilar para que se cumpla de manera efectiva.

En cuanto a los métodos para la transferencia de conocimiento adoptados por las compañías, se observa que, a pesar de adoptarse procedimientos de enseñanza formal con cierta frecuencia, se consideran más efectivos los cauces de comunicación, pero sobre todo aquellos considerados como de recursos profesionales (Valero-Pastor y Carvajal, 2019: 1161). A este respecto, los

profesionales de las unidades de producto y otros departamentos innovadores de ambas empresas ofrecen seminarios en sus respectivas divisiones editoriales. Estos encuentros de enseñanza formal tienen un carácter esporádico y reactivo, debido a la conveniencia de que los redactores encuentren útil el contenido que se les aporta para que realmente incida en los resultados del medio. En ocasiones, esto origina que algunos seminarios se produzcan solamente bajo demanda de equipos específicos que consideran que necesitan dominar ciertos conocimientos para potenciar sus labores.

En Quartz es habitual que el lado editorial organice sus propios eventos de enseñanza formal, también esporádicos y reactivos, si se considera que es útil compartir cualquier tipo de conocimiento técnico o humanístico que alguno de sus profesionales posee, algo que no sucede en El Confidencial. Sin embargo, en ambos medios se celebran seminarios similares en sus unidades de producto, en los que un profesional expone nociones adquiridas en el desarrollo de su trabajo o en seminarios de formación externos. En el caso de Quartz se trata de las sesiones *demo*, mientras que en El Confidencial se denominan comunidades de prácticas. Los LabDay del medio español también resultan similares, aunque no solo consisten en exponer el trabajo que se ha realizado, sino que incluye el proceso de ideación conjunto de futuros proyectos que se pueden implementar en el medio, por lo que resulta un método de enseñanza mixto (Valero-Pastor y Carvajal, 2019: 1161). Aunque tanto las sesiones *demo* como los LabDay están abiertos a la participación de los periodistas, esta interacción es testimonial debido a la escasa utilidad percibida y, en el caso de El Confidencial, a la elevada carga de trabajo de los redactores.

En lo referente a la categoría de métodos de comunicación, se comprueba que las dos empresas mantienen un encuentro formal abierto a toda la compañía, que recibe el nombre de DemoFest en El Confidencial y *town hall* en Quartz. Estos eventos tienen como objetivo exponer a todos los miembros de la redacción el estado del medio, fijar los objetivos de cada departamento y transmitir una visión y una estrategia clara para mantener la compañía alineada. Se detecta que en Quartz están más institucionalizados que en El Confidencial, donde no se realizan con una periodicidad fija. Además, cada equipo mantiene sus propias reuniones privadas, que son especialmente frecuentes en las unidades de producto, donde las metodologías ágiles establecen un breve encuentro diario y varios semanales más prolongados.

Como se ha comentado, en las dos empresas se promueve la comunicación informal entre los trabajadores acercando los equipos entre sí, fomentando la colaboración y permitiendo el

trabajo conjunto. Es decir, que se garantiza que los redactores tengan fácil acceso a las fuentes de conocimiento, y que incluso se puedan realizar trabajos en común. La unidad de proyectos especiales de Quartz y el equipo EC Brand son ejemplo de ello, aunque la división española ha disminuido su producción de especiales informativos. Aparte de ello, en la compañía estadounidense se realizan mayores esfuerzos por promover la comunicación informal entre los trabajadores mediante otro tipo de alternativas más inusuales, que se alejan de los flujos de trabajo oficiales, como los cócteles de los viernes y el *Workshop*.

Pese a que los métodos relacionados con los recursos profesionales se consideran más efectivos que el resto, se adoptan con menor asiduidad, ya que implican un mayor compromiso por parte de los trabajadores y una transformación más pronunciada en los flujos de trabajo de las unidades. En cualquier caso, es habitual que las unidades innovadoras de ambos medios cuenten con embajadores del cambio dentro de la redacción. Se trata de profesionales que son conscientes de la necesidad de adoptar las nuevas prácticas y cuentan con la confianza de los redactores como consecuencia de una identidad profesional común y un trabajo común prolongado, por lo que son capaces de transmitir la utilidad de la innovación. Por el contrario, es menos habitual encontrar visitas interdepartamentales, sobre todo en El Confidencial. El medio estadounidense cuenta con el *Quartz's quest* para permitir a los profesionales incorporarse a otros equipos, aunque en la práctica se ha reducido la frecuencia de estas experiencias en los últimos años, mientras que en El Confidencial hay movilidad entre departamentos, pero suele tratarse de cambios permanentes.

Por último, en cuanto a la transferencia de conocimiento hacia el exterior, Quartz ha contribuido en mayor medida a la filosofía *open source*, pues El Confidencial no suele publicar el código fuente de sus proyectos. Sin embargo, la empresa norteamericana ha incrementado su opacidad en los últimos años, a consecuencia de la compra por parte de Uzabase y los esfuerzos posteriores por transformar su modelo de negocio, por lo que en la actualidad es menos frecuente que revele los entresijos de sus productos y sus estrategias. En el extremo opuesto, los responsables de El Confidencial son partidarios de explicar y discutir abiertamente con profesionales y expertos su rumbo como empresa, reservándose únicamente algunos aspectos clave de la aplicación de las estrategias. Además, comparten recursos con otras compañías y asociaciones para la elaboración de trabajos conjuntos, como sucede con el consorcio de periodistas ICIJ o con otros medios de la competencia para crear el agregador de noticias Punto. Por otro lado, tanto Quartz como El Confidencial participan en programas de

formación de periodistas, aunque este fenómeno tiene mayor prevalencia en la cabecera española.

En definitiva, los resultados obtenidos muestran que los casos de estudio de El Confidencial y Quartz guardan más puntos de consenso que de disenso en lo referente a los aspectos estudiados en la tesis doctoral. Destacan los paralelismos entre las estructuras organizativas de los medios, que cuentan con áreas de producto y editoriales similares, al margen de otros departamentos de carácter más administrativo. En las primeras, se integran tanto los profesionales encargados de la estrategia empresarial como del desarrollo de los productos y el servicio técnico de la compañía. Por ello, cuentan con perfiles profesionales, flujos de trabajo y culturas organizacionales parecidas, aunque se diferencian en la flexibilidad de los equipos, que en Quartz se crean *ad hoc* para abordar proyectos concretos. Además, se hallan similitudes entre el liderazgo transformacional y la promoción de la creatividad ejercidos desde estas áreas.

Por otro lado, las secciones editoriales se asemejan en la presencia de perfiles profesionales eminentemente periodísticos, la existencia de equipos innovadores que permiten que se trabajen formatos enriquecidos, y un mayor individualismo en la cultura y en los flujos de trabajo. En este sentido, la principal diferencia radica en la atención brindada por El Confidencial a la inmediatez. Si bien este hecho dificulta la colaboración y la transferencia de conocimiento, al aumentar la carga y el ritmo de trabajo de los periodistas, permite a la compañía seguir obteniendo rentabilidad de sus altos datos de tráfico web mientras instauro las vías de ingresos basadas en el pago de suscripciones por parte de los usuarios.

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES

32. Conclusiones

A partir de todo lo recopilado y hallado en la investigación, se pueden extraer numerosas conclusiones, tanto en lo referente a la revisión de la literatura académica como a la aplicación de las categorías teóricas a los casos de estudio. A continuación, se presentan estas ideas de forma ordenada, con el objetivo de que puedan contribuir al avance del conocimiento en los campos de investigación de la dirección estratégica de la empresa informativa y la innovación mediática. El epígrafe se estructura en tres núcleos temáticos: en primer lugar, se presentan hallazgos sobre los fundamentos teóricos de la innovación mediática y el campo de la empresa informativa; en segundo lugar, se responde a los objetivos de la investigación planteados en el capítulo introductorio, incluyendo la pregunta de investigación principal; y, en tercer lugar, se aporta una breve evaluación sobre el desempeño de cada una de las compañías en lo referente a las conclusiones obtenidas.

Con respecto a la conceptualización de la innovación mediática y la empresa informativa:

1. Se detecta un consenso en torno a la mayoría de las definiciones actuales de la innovación mediática, que recogen su doble naturaleza como producto y proceso, y su relación con cuatro áreas en la empresa: los productos, los procesos de producción y distribución, la organización corporativa y la comercialización de los bienes y servicios. Sin embargo, el volumen de investigaciones que exploran la interacción entre los diferentes tipos de transformaciones es escaso, a pesar de que los casos de estudio evidencian la indisoluble vinculación entre unas y otras dimensiones. La presente tesis doctoral estudia la innovación en la organización interna de las redacciones de los medios nativos digitales, pero también su relación con la creación de productos y contenidos innovadores, que aporten valor al usuario, y la adopción de iniciativas que permitan a la empresa crear y distribuir mejor ese valor. Además, se demuestra que, al menos en aquellas organizaciones cuya misión persigue la viabilidad económica, los cambios en el modelo de negocio, las vías de ingresos y las estructuras económicas propician la mayoría de las iniciativas en el resto de las áreas
2. El rechazo al determinismo tecnológico es otra aportación relevante de la literatura académica sobre innovación mediática, derivada de la aplicación de la teoría del actor-red, que supedita la relevancia de estos artefactos a sus relaciones con los demás integrantes del sistema. Esta investigación construye sobre esa perspectiva, al evidenciar que, en los medios nativos digitales estudiados, la introducción de nuevas herramientas tecnológicas

no genera unos efectos inmediatos y unívocos, sino que existen numerosas contingencias locales de carácter estructural y social que influyen sobre el proceso de difusión de las innovaciones técnicas, moldeando así su grado de introducción y consolidación y sus resultados en cada empresa.

3. A pesar de lo anterior, la tecnología tiene una influencia notable sobre la industria mediática, pues los avances digitales han transformado por completo el paradigma comunicativo, dando lugar a un entorno en el que el cambio se acelera y se acentúa constantemente, y generando con ello retos complejos para los medios de comunicación. En este contexto, la literatura académica más reciente ha reparado en la difuminación de las fronteras entre las industrias tecnológica y mediática, pues las compañías que operan en ellas desarrollan productos en la intersección entre el contenido y las funcionalidades técnicas y compiten por recursos como la atención de la audiencia y los ingresos publicitarios, lo que las lleva a contar con perfiles profesionales, dinámicas corporativas y flujos de trabajo similares. Por ello, la tesis doctoral recoge en su marco teórico y en sus herramientas de análisis una serie de conceptos organizacionales que proceden de la bibliografía y la práctica profesional del desarrollo de *software*.
4. Existe una dispersión conceptual en el estudio de la sociología de las redacciones orientadas a la innovación. La mayoría de las investigaciones se centran en variables aisladas que afectan al objeto de estudio y se enmarcan en campos de investigación muy delimitados, mientras que escasean las aportaciones holistas, que apuntan a una muestra amplia y robusta de factores procedentes de varias disciplinas científicas. Para intentar ordenar el *corpus* teórico y ofrecer un marco conceptual poliédrico aplicable al estudio de casos prácticos, la tesis doctoral propone una clasificación en torno a ocho ejes, basados en el continuo estructura-agentes. Del lado de la estructura, se incluyen los perfiles, roles e identidades profesionales de los empleados, la composición de los grupos de trabajo, teniendo en cuenta su grado de flexibilidad y autonomía, la disposición del espacio físico, y los flujos de trabajo. Del lado de los agentes, se recogen el liderazgo, la creatividad, la cultura corporativa, así como las diferentes subculturas, y la transferencia de conocimiento entre los equipos y trabajadores del medio.
5. Se comprueba la utilidad de articular las investigaciones en ciencias sociales mediante objetivos, sin necesidad de recurrir a la formulación de hipótesis previas. De este modo, la adopción del enfoque interpretativo con preguntas de investigación abiertas, ha posibilitado

en esta tesis doctoral la obtención de conclusiones valiosas que ni siquiera se habrían formulado como conjeturas corroborables o falsables durante el diseño de la investigación. Con ello, también se revela que sigue existiendo una brecha entre la práctica profesional y la investigación en innovación en periodismo, derivada de las diferencias entre los ritmos de trabajo y los grados de proximidad al mercado de ambos ámbitos.

Con respecto a los objetivos de investigación establecidos en el epígrafe introductorio:

6. En lo referente al primer objetivo (O1), se concluye que las plantillas de los medios innovadores estudiados están compuestas por una muestra de perfiles profesionales muy heterogénea, tanto por sus especializaciones como por su identidad profesional. El denominador común entre ellos es el talento en sus respectivas áreas, mientras que el manejo de la tecnología, las habilidades creativas y la apertura hacia el cambio constituyen criterios de contratación valiosos, pero no imprescindibles, excepto para aquellos profesionales cuya labor lo requiera explícitamente. En este sentido, se puede establecer una división clara entre los integrantes de las áreas editoriales y los de las unidades encargadas de idear, desarrollar y lanzar al mercado nuevos productos, que poseen un carácter más estratégico y tecnológico.

6.1. En cuanto a la preparación de los profesionales (O1.1), en el área editorial se valora que los periodistas tengan flexibilidad para trabajar temáticas diversas, pero que también atesoren una profunda especialización en un nicho concreto, pues de este modo podrán aportar un mayor valor a sus contenidos. La capacidad para desarrollar formatos multimedia e interactivos, como el vídeo y las visualizaciones de datos, así como para entender la vertiente social del trabajo periodístico, también son cualidades valiosas en estos profesionales. Además, se vislumbra la emergencia de redactores que dominan las tecnologías de inteligencia artificial conforme la automatización va incrementando su presencia en los medios.

Por otro lado, en las unidades de producto, se detecta que los perfiles profesionales más relevantes son los de los analistas de datos, los expertos en diseño y experiencia de usuario, los desarrolladores y los especialistas en desarrollo de negocio, todos ellos orientados a la detección de los problemas y necesidades de los usuarios, la elaboración de un producto funcional, con una experiencia de navegación agradable, y la posterior captura por parte de la empresa del valor

generado. Destaca especialmente el perfil profesional del jefe de producto, que se encarga de representar los intereses del público objetivo a lo largo de todo el proceso de desarrollo, así como compatibilizar las diferentes sensibilidades profesionales presentes en los equipos de trabajo.

- 6.2. En las organizaciones analizadas concurren numerosas identidades y roles profesionales (O1.2). La mayoría de los redactores identifican su trabajo con los valores clásicos del periodismo —servicio público, autonomía, objetividad, inmediatez y ética— y su rol con los modelos de vigilantes del poder y *gatekeepers*. Los periodistas que dominan otros formatos se ven reflejados en el modelo de periodista multimedia, que potencia los valores tradicionales mediante el empleo de nuevas herramientas, mientras que entre los profesionales que se dedican a la arista social de los contenidos prolifera la autopercepción como organizadores de foros y agregadores inteligentes de contenidos. Por el contrario, la mayoría de los miembros de las unidades de producto no se identifican con los valores y roles periodísticos, sino que se centran en maximizar el valor técnico de los productos.
 - 6.3. Los medios de comunicación encuentran dificultades en la captación y retención del talento que necesitan (O1.3). Aunque los periodistas son cada vez más conscientes de la conveniencia de adquirir habilidades técnicas, en mercados laborales como el español la idea todavía no está del todo arraigada, por lo que los perfiles profesionales híbridos están muy cotizados por su escasez. Además, el acercamiento con otras industrias más prósperas, como la tecnológica, complica la conservación de especialistas valiosos. La motivación de los trabajadores, derivada del contexto de trabajo, funciona como un mecanismo de retención, pero la mejora de las condiciones laborales ofrecida por estas compañías suele ser sustanciosa.
7. En cuanto al segundo objetivo (O2), se colige que, en las organizaciones estudiadas, la redacción de las piezas informativas ordinarias suele abordarse de forma individual, mientras que se recurre a la formación de grupos multidisciplinares para la creación de productos y la elaboración de contenidos más avanzados técnica y visualmente, que requieren de unos flujos de trabajo más coordinados y flexibles.
 - 7.1. En relación con la composición de los grupos (O2.1), resulta esencial que todos los integrantes de estos grupos tengan un nivel equiparable de responsabilidad sobre

el trabajo y sus objetivos; es decir, que los perfiles profesionales más técnicos no se limiten a ofrecer su soporte instrumental, sino que combinen sus habilidades con las de los periodistas y otros expertos para generar contenidos y productos más completos, atractivos y, en definitiva, valiosos. Para ello, es necesario que se genere un lenguaje compartido y se coordinen las diferentes inquietudes y aportaciones, lo cual se consigue mediante el contacto prolongado entre los individuos y los grupos y la influencia de perfiles profesionales híbridos que dominen varias disciplinas, como los mencionados jefes de producto.

- 7.2. El nivel de autonomía (O2.2) con el que cuentan los profesionales y los equipos de trabajo es alto, lo que resulta relevante para el desempeño de este tipo de grupos, pues la libertad para decidir cómo se abordan los retos cotidianos empodera a los individuos y, con ello, permite que se alineen con la misión y la visión de la empresa. No obstante, los objetivos deben estar consensuados con las áreas estratégicas y ejecutivas de la empresa, sobre todo en proyectos largos que requieren una gran cantidad de recursos, y se deben habilitar canales de comunicación entre equipos para evitar la emergencia de silos de conocimiento.
- 7.3. Los medios de comunicación estudiados mantienen un nivel alto de flexibilidad (O2.3) tanto en sus divisiones editoriales, donde las colaboraciones con otros profesionales y departamentos son efímeras, como en sus departamentos de producto, en los que los equipos de trabajo se reestructuran con frecuencia. Esto propicia una recombinación de las habilidades, especialidades y conocimientos presentes en la compañía, para aprovecharlos de forma óptima en función de las necesidades de cada producto y proyecto, así como de los requerimientos de la empresa con respecto al mercado en cada momento.
- 7.4. Los flujos de trabajo adoptados en las divisiones editoriales y de producto revisten diferencias llamativas (O2.4). La labor de los profesionales se vuelve más individualista y cercana a las prácticas periodísticas tradicionales cuanto más estrecha es su relación con la inmediatez. Así, el flujo de trabajo habitual en la redacción editorial comprende desde la asignación de las historias hasta su publicación, pasando por la documentación, la elaboración y la edición de las piezas. En este proceso se incorporan, en ocasiones, la elaboración de apoyos audiovisuales y algunas reediciones posteriores como fruto de la interacción con la

comunidad. En los equipos más innovadores, que suelen encontrarse en las unidades de producto, se utilizan marcos de trabajo colaborativos y ágiles, más frecuentes en la industria del *software*, pero que se empiezan a aplicar en los medios a raíz de la incertidumbre suscitada por el paradigma digital. Estos métodos se basan en la medición constante de los problemas de los usuarios, y la construcción de los productos mediante ciclos iterativos que los adapten continuamente a estas necesidades. Así, se evita la creación de productos que no aportan valor a la audiencia y las compañías ahorran recursos económicos y temporales.

La investigación propone, en este sentido, un marco conceptual que divide estos flujos de trabajo en dos categorías: por un lado, aquellos que contribuyen a la ideación y creación de los productos, y, por otro lado, los que exportan estos principios al trabajo cotidiano. En la primera se clasifican el *design thinking*, que se centra en entender al usuario, explorar diferentes soluciones y testearlas en el mercado, y el *lean startup*, que constituye una filosofía de trabajo basada en el ciclo de construcción de los productos, medición de los resultados y obtención de aprendizajes. En la segunda, se encuentran marcos de trabajo como Scrum, Programación XP, Crystal, Kanban y Scrumban, que son métodos prácticos, adaptativos, flexibles y centrados en la comunicación interpersonal, que tienen como objetivo la entrega continua al cliente de partes del producto con valor añadido propio. Se concluye, en este sentido, que ambas categorías no solo son compatibles, sino que constituyen diferentes niveles de un mismo proceso.

- 7.5. Las compañías estudiadas evalúan con cautela la configuración del espacio físico de sus redacciones, pues influye sobre la colaboración entre los equipos y sus integrantes, la transferencia de conocimiento y la incorporación de talento y, por lo tanto, sobre su capacidad de innovación y sus resultados (O2.5). Se repara en la conveniencia de contar con un espacio de trabajo único para todas las unidades de la compañía, de modo que las mejores prácticas y la innovación puedan fluir de unas a otras por medio del contacto y el trabajo conjunto. No obstante, también se repara en la necesidad de encontrar un equilibrio, a través del establecimiento de ciertas barreras físicas, para dotar a las áreas más innovadoras de la suficiente autonomía para generar ese conocimiento a través de la experimentación, la investigación y la visión estratégica, sin contaminarse de la sensación de urgencia

imperante en los medios de comunicación. Además, resulta ventajoso contar con una política de trabajo en remoto abierta, que impulse la adquisición de perfiles profesionales valiosos fuera del ámbito local, pese a que contravenga las principales recomendaciones establecidas por la literatura académica. Esta modalidad de trabajo adquiere especial relevancia en la actualidad debido a la disrupción del mercado laboral provocada por la pandemia global del COVID-19.

8. En cuanto al tercer objetivo (O3), se determina que estos medios de comunicación innovadores persiguen instaurar una cultura orientada al mercado, pero que a la vez conceda importancia a las personas; es decir, que se cumplan los objetivos de la empresa gracias a la labor de unos trabajadores motivados, con un sentimiento de pertenencia hacia la organización y que disfruten de un clima de apoyo profesional y personal mutuo.

8.1. Las subculturas de las áreas editoriales tienden a presentar algunos rasgos de los modelos de orientación al mercado y competitividad (O3.1), debido a su superior individualismo y las reminiscencias de un contexto profesional en el que primaba la consecución de exclusivas, ahora menos valiosas por la facilidad de replicar inmediatamente los contenidos informativos en internet. Por contra, resulta natural que la balanza se decante hacia la orientación a las personas en las subculturas de los equipos cuyo trabajo es más colaborativo.

8.2. La mayoría de los trabajadores tiene asimilado el cambio y la necesidad de innovación (O3.2), pero se aprecia una diferencia notable entre las áreas de contenidos y las de producto. Mientras que las primeras se adaptan e intentan exportar sus prácticas clásicas al ecosistema digital, las segundas promueven la transformación activamente mediante la experimentación.

8.3. La predisposición al cambio constante se promueve desde el nivel ejecutivo de las compañías mediante un estilo de liderazgo transformacional (O3.3). En los casos estudiados, unos líderes formales con carisma y un amplio conocimiento de las vicisitudes del trabajo y la industria periodística, fruto de su dilatada experiencia, construyen una visión de futuro deseable, ambiciosa y alcanzable, y la transmiten al resto de los empleados, gracias a un estilo comunicativo abierto y al apoyo de un grupo de trabajadores afines al cambio.

- 8.4. Resulta esencial para este estilo de liderazgo que existan profesionales en las unidades de producto pero, sobre todo, en las editoriales, que actúen como líderes informales y fomenten la adhesión de sus compañeros a la visión de la compañía (O3.4). En definitiva, se trata de que los trabajadores persigan los objetivos del medio porque están convencidos de su conveniencia para todas las partes, en lugar de hacerlo para cumplir con órdenes explícitas con el fin de reducir penalizaciones y aumentar recompensas laborales, como sucede en el estilo transaccional.
- 8.5. Se trata de organizaciones poco jerárquicas (O3.5), en las que existen escasos niveles de mando entre los líderes formales y los trabajadores, y es frecuente que los primeros deleguen la mayoría de las decisiones operativas en los equipos y los profesionales que los dirigen. Por lo tanto, el estilo de liderazgo también se considera delegativo.
- 8.6. El nivel de transparencia interna en estas compañías suele ser alto (O3.6). Sin embargo, la toma de decisiones estratégicas que se presuponen nucleares para el futuro medios suele ser más centralizada y con un nivel de transparencia interna y externa inferior. Existen mecanismos de priorización de ideas para intentar democratizar la toma de este tipo de decisiones, pero no suelen tener una incidencia efectiva. Además, aunque la comunicación es fluida en los departamentos de producto, se detecta en el lado editorial una demanda de mayor transparencia para entender de dónde proceden las innovaciones, cuáles son sus motivaciones y objetivos y, por lo tanto, por qué es importante que se adopten.
- 8.7. El contexto organizacional relativamente abierto estimula la creatividad individual y grupal, pues permite que aflore un factor determinante como es la motivación intrínseca (O3.7). Se proponen retos creativos bien enfocados, lo suficientemente complejos para exigir que los profesionales aprovechen sus capacidades, pero no excesivamente ambiguos como para ser inabordables. Las metodologías ágiles lo facilitan en el lado de producto, pues permiten que los equipos evalúen de forma autónoma su carga de trabajo y dividan los proyectos en tareas más pequeñas para reducir su complejidad. En las unidades editoriales, la creatividad se resiente por una mayor exigencia de velocidad y volumen de trabajo, debido a su relación con la inmediatez. Sin embargo, la presencia de trabajadores de por sí creativos contribuye a que las divisiones de contenido elaboren piezas originales.

9. En relación con el cuarto objetivo (O4), se concluye que las empresas mediáticas de estas características se preocupan activamente por la gestión y transferencia del conocimiento que poseen, pues identifican los factores que influyen en el proceso y recurren a diversos métodos para evitar que se creen silos de conocimiento.

9.1. Existe una voluntad en las compañías de que las mejores prácticas fluyan desde sus unidades más innovadoras al resto de la organización (O4.1). Sin embargo, la investigación también revela que no resulta necesario ni práctico intentar que todo el conocimiento que atesora la compañía fluya hacia la totalidad de la plantilla. El exceso de información puede abrumar a los trabajadores y producir un efecto negativo en la asimilación e incorporación de prácticas que sí resultan útiles para potenciar su labor.

9.2. La investigación corrobora los condicionantes para el proceso de transferencia de conocimiento establecidos por la literatura académica (O4.2). En cuanto a las características del mensaje, resulta indispensable que las prácticas se perciban como útiles y aplicables por parte de los receptores del conocimiento. Además, deben estar formuladas mediante un lenguaje inteligible, libre de tecnicismos, de manera que se eliminen las reticencias iniciales y se facilite la comprensión. Con respecto a los actores involucrados en el proceso, debe existir un clima de confianza entre ellos que asegure la fluidez y la seguridad comunicativa para expresar dudas y reticencias, y mantener un debate abierto. Por último, cabe resaltar algunos factores contextuales ya mencionados, como la carga y el ritmo de trabajo, el espacio físico que ocupan las fuentes y los receptores de conocimiento, la autonomía para elegir los métodos con los que se resuelven los retos cotidianos y, sobre todo, la existencia de una cultura organizacional orientada a la colaboración interdepartamental y en la que el cambio se perciba como una oportunidad.

9.3. Con respecto a los métodos de transferencia de conocimiento (O4.4), se determina que aquellos que implican un contacto más directo entre los profesionales, como el trabajo conjunto y las visitas interdepartamentales, son más efectivos que las iniciativas de enseñanza formal, como los seminarios, pues es más fácil que los receptores aprecien directamente la utilidad y la aplicabilidad de las prácticas, y que emerjan la confianza mutua y comunicación fluida. Por ello, se aprecia que existe una mayor transferencia de conocimiento dentro de las unidades que entre

ellas. A pesar de que los departamentos de producto organizan seminarios formales, los redactores se benefician en mayor medida de un contacto no reglado con ellos y con equipos como los de periodismo de datos, el de vídeo o el de desarrollo de audiencias, con los que comparten proyectos y a cuyas especializaciones atribuyen un mayor valor informativo.

Una vez se ha respondido a los objetivos planteados, se procede a contestar a la pregunta de investigación principal:

10. Se concluye que las unidades de desarrollo de producto suponen el principal motor de la innovación en las empresas analizadas. Además de crear nuevos productos y funcionalidades que responden a las necesidades cambiantes de la audiencia, su visión a largo plazo y su evaluación constante del estado de la industria les permiten guiar al resto de la organización, estableciendo los cauces estratégicos que deben seguir sus respectivos medios y sirviendo como referencia para la adopción de nuevas prácticas profesionales e iniciativas innovadoras. Sin embargo, se observa que la innovación y sus resultados no se manifiestan únicamente en estas divisiones, sino que se extienden a otros grupos y profesionales, como consecuencia de una estrategia organizativa transversal y un estilo de liderazgo que fomenta la aparición de una cultura creativa, flexible, colaborativa y proactiva en toda la redacción.

Por último, se aportan conclusiones sobre el desempeño de las compañías en particular:

11. Se observan mayores diferencias entre las unidades de producto y contenido en El Confidencial. Si bien es cierto que la división editorial se impregna de prácticas y nociones innovadoras, como la centralidad de los datos en las redacciones digitales, el empleo de nuevas herramientas y formatos o incluso la experimentación con las metodologías ágiles en algunos grupos de trabajo, estas suelen tener su origen en el laboratorio de innovación. Los redactores encuentran más dificultades para reflexionar conscientemente sobre las mejores formas de aportar valor a la audiencia, así como para colaborar entre ellos con mayor asiduidad para generar contenidos más completos, debido a su elevada carga de trabajo y su relación con la inmediatez.

Sin embargo, la dedicación de recursos profesionales a la batalla por la inmediatez está justificada en El Confidencial, pues sigue reportando beneficios económicos al medio. Pese a las recientes modificaciones en su modelo de negocio, la compañía se sigue sustentando

mayoritariamente mediante la publicidad, cuyos resultados se ven afectados, al margen de los formatos nativos, por los amplios volúmenes de tráfico web que genera la cobertura de la última hora. Por lo tanto, aunque estos trabajadores no innoven en un sentido estricto, su labor mantiene una incidencia en boyante situación económica de la que disfruta el medio.

12. En Quartz, la cultura del aprendizaje innovadora está más integrada en todas sus áreas. Se concede mayor importancia a las acciones estratégicas que a las tácticas también en el lado editorial, donde existen figuras como el editor para la membresía, que se dedica a idear nuevas maneras de generar valor desde la propia división editorial. Los redactores poseen una menor carga de trabajo, y no están sujetos a los ritmos de la inmediatez, pues se prescinde de la cobertura de las noticias de última hora, lo que les permite encontrar enfoques originales que atraigan a los lectores, colaborar con otros equipos y profesionales para enriquecer las piezas y utilizar con mayor asiduidad formatos más atractivos. Aunque la compañía siempre ha rechazado la competencia por la escala y el tráfico web, esta apuesta se ha intensificado todavía más con la introducción del modelo de pago en 2019.

No obstante, pese a las ventajas que esto ofrece en términos de calidad del producto e integración de la innovación en el tejido de la empresa, todavía no ha redundado en un beneficio económico. La rápida reubicación de los recursos hacia este modelo, que actualmente concentra la mayoría de los esfuerzos del medio, ha coincidido con una acusada caída de los ingresos publicitarios de la compañía, causada por una contracción de este mercado y una estandarización de los formatos de publicidad nativa, que hasta ahora habían supuesto su valor diferencial para las marcas. Por lo tanto, Quartz se encuentra en una situación complicada, en la que su modelo de negocio original parece haberse quedado obsoleto, mientras que el nuevo todavía carece de la madurez suficiente para hacer sostenible la empresa.

33. Recomendaciones

A continuación, se aportan una serie de recomendaciones para la organización de medios digitales innovadores, en forma de decálogo de buenas prácticas. Han sido extraídas del análisis de los casos de estudio, de acuerdo con la revisión de la literatura académica previa, por lo que se trata de lecciones valiosas que resumen y ordenan la construcción de la innovación. Pese a ello, se reconoce que su aplicabilidad a otros casos puede no ser total, teniendo en cuenta que los factores contextuales de las organizaciones resultan determinantes para su desempeño. Sin embargo, se formulan de manera amplia para favorecer su generalización.

1. Entender la innovación como un medio para cumplir objetivos, no como un fin en sí misma: La experimentación debe orientarse a generar productos y servicios que aporten valor a los usuarios y clientes, así como potenciar las vías de distribución y monetización de ese valor. Aunque resulta positivo invertir recursos en investigar y probar nuevas tecnologías y tendencias no consolidadas, se debe tener siempre en cuenta su utilidad futura para alcanzar los objetivos de la compañía, y ser capaces de desecharlas si se demuestran ineficaces, por innovadoras que resulten.
2. Situar al usuario en el centro del proceso productivo: La reflexión sobre las necesidades de la audiencia y la manera óptima de resolverlas debe impregnar todos los ámbitos de la organización. Para ello, es importante que el empleo de métricas de datos se extienda a toda la redacción, además de contar con analistas expertos en esta disciplina. También se recomienda contratar periodistas especializados en las temáticas que interesan al público objetivo, así como otros profesionales capaces de optimizar su interacción con todos los productos del medio, como los desarrolladores, los diseñadores y, sobre todo, los expertos en desarrollo de audiencias y experiencia de usuario.
3. Poner el talento humano en el centro de la propuesta de valor: Se debe apostar decididamente por la captación y retención de trabajadores proficientes en sus respectivas disciplinas, pues la calidad de los contenidos y los productos periodísticos depende, en gran medida, de sus capacidades, conocimientos y actitudes. La creatividad individual, la capacidad innovadora y la facilidad para trabajar en equipo son también condiciones valiosas en los profesionales que componen este tipo de medios.
4. Integrar la flexibilidad en la organización de la redacción: Las necesidades de los usuarios, al igual que las posibilidades y retos que plantea la tecnología, son

cambiantes. Por ello, la configuración de los equipos y los flujos de trabajo también deben serlo, de modo que puedan responder ante ellas y generar valor. En este contexto, resulta útil modificar la composición de los grupos operativos cuando se considere que una recombinación del talento humano puede suponer ventajas competitivas. La utilización de flujos de trabajo ágiles, tanto de ideación de producto como de gestión de la actividad diaria, también favorece la adaptabilidad a las demandas del mercado, pues se asienta en el testeado constante de productos y funcionalidad en el mercado real, y la reformulación en el caso de que no cumplan con los objetivos establecidos.

5. Promover la cultura de trabajo colaborativa: Los productos y contenidos informativos resultan más completos, atractivos y valiosos cuando se desarrollan de manera conjunta por profesionales con especialidades diversas. Por consiguiente, se recomienda formar equipos de trabajo multidisciplinares para abordar los proyectos de largo recorrido, asegurándose de que existen en ellos perfiles profesionales híbridos que pueden contribuir a la emergencia de un lenguaje compartido entre todos sus miembros. Para la realización de tareas más específicas, se aconseja promover la colaboración esporádica entre los empleados, eliminando barreras estructurales como una excesiva carga de trabajo o el desproporcionado reconocimiento de los méritos individuales sobre los colectivos.
6. Habilitar un espacio de trabajo abierto: Se considera beneficioso reducir las barreras físicas y la distancia entre los puestos de trabajo para favorecer el contacto entre los empleados y los equipos y, con ello, aumentar las posibilidades de colaboración transversal. Además, conviene reservar espacios comunes de descanso donde los trabajadores puedan relacionarse informalmente, conocer sus inquietudes personales y aumentar sus niveles de confianza mutua.
7. Establecer diferentes velocidades de trabajo para superar el dilema del innovador: Los medios de comunicación deben encontrar el equilibrio entre la orientación a la actualidad, que constituye uno de los valores clásicos del periodismo, y la visión a largo plazo, necesaria para no caer en la inercia empresarial. Por ello, pese a la idoneidad de aumentar la colaboración entre los profesionales, se recomienda habilitar flujos de trabajo diferenciados, en el que las labores tácticas y las estratégicas sean atendidas sin que las segundas se contagien de la sensación de urgencia inherente a las primeras.

8. Ejercer un liderazgo delegativo y transformacional: Los estilos de liderazgo basados en la alineación de los profesionales con los objetivos de la compañía resultan más beneficiosos que aquellos sustentados en el seguimiento irreflexivo de órdenes directas. Por ello, se recomienda que los responsables de los medios fomenten la motivación intrínseca de los empleados mediante la formulación de una visión empresarial ambiciosa, alcanzable, estimulante y deseable tanto para ellos como para la organización. Esta visión debe comunicarse abierta y unívocamente, y los trabajadores deben contar con un nivel alto de autonomía y poder de decisión sobre su labor, que los empodere para perseguir los objetivos por sí mismos. Además, no debe castigarse con el error en la búsqueda creativa de nuevas soluciones, a menos que sea fruto de una falta de diligencia frente al trabajo.
9. Gestionar conscientemente el conocimiento que atesora la compañía y sus diferentes áreas: El conocimiento es uno de los activos más relevantes en una empresa, por lo que los medios de comunicación innovadores deben identificar qué nociones ya se poseen, e importar o generar aquellas que faltan. Además, se debe evaluar con cautela qué conocimientos se necesitan en cada una de sus áreas y promover el proceso de transferencia cuando se detecten carencias. Para ello, se pueden emplear diferentes métodos de enseñanza, como los seminarios internos; de comunicación, como las reuniones, el trabajo conjunto o el contacto a través de repositorios y foros informáticos; o de recursos profesionales; como las visitas interdepartamentales, entre otros ejemplos.
10. Anclar la cultura del aprendizaje innovadora a la organización: En definitiva, se trata de crear una compañía flexible, que se adapte continuamente a las demandas y necesidades de los usuarios y se anticipe a las tendencias del mercado; que conceda autonomía a sus trabajadores, con el fin de mantenerlos alineados y motivados para que sean creativos y proactivos; y que evolucione constantemente, como consecuencia de la colaboración entre profesionales con diferentes especializaciones, la importación de conocimiento desde el exterior y el aprendizaje propio a través de la experimentación y el método del ensayo-error.

34. Limitaciones y futuras líneas de investigación

En este apartado se exponen las limitaciones que presenta la investigación, las dificultades encontradas a lo largo de su elaboración y las estrategias y recursos utilizados para intentar minimizar dichas carencias. Además, se proponen algunas líneas de investigación futuras que podrían completar y contrastar los resultados obtenidos, puesto que lo expuesto a lo largo de la investigación está lejos de agotar lo que se puede estudiar acerca de la organización de medios nativos digitales y la construcción de la innovación en sus redacciones, sino que supone únicamente una humilde aportación al campo de conocimiento, basada en dos casos concretos.

En primer lugar, se detecta una limitación inherente a la investigación en innovación. Resultaría del todo infructuoso ofrecer una imagen estática de los actores, las dinámicas y los procesos que concurren en organizaciones que operan en contextos de incertidumbre, pues, como se ha podido comprobar, tanto estas como sus entornos experimentan constantes cambios. El carácter dinámico del objeto de estudio contrasta con la lógica de los planes de investigación que articulan las tesis doctorales, orientados a la formulación de objetivos a largo plazo. En este caso concreto, el estudio se ha prolongado durante aproximadamente cuatro años. En relación con esto, en segundo lugar, el trabajo de campo en Quartz se retrasó debido a diversas dificultades burocráticas acaecidas durante el proceso de solicitud de la estancia en Nueva York, lo que provocó una distancia temporal de en torno a un año y medio entre ambos procesos de recogida de datos. Teniendo en cuenta el ritmo de cambio en estas compañías, se considera un lapso de tiempo excesivo, que podría dificultar la comparación.

Frente a estas limitaciones, el presente trabajo adopta diferentes estrategias que lo dotan de un carácter longitudinal, permitiendo que la transformación de las compañías se vea reflejada como un factor relevante en el desarrollo de los procesos organizacionales estudiados. Por un lado, la investigación de cada uno de los casos no empieza y acaba con el trabajo de campo, sino que se prolonga hasta la redacción definitiva del estudio gracias al contacto telemático continuado con las fuentes y la consulta de las noticias y análisis publicados en portales especializados, como Digiday, Business Insider o Nieman Lab. Por otro lado, el orden de realización de las estancias también contribuye a mitigar los efectos del retraso en la recogida de datos para el segundo caso de estudio. Así, el primer medio visitado fue El Confidencial, debido a la mayor facilidad en el acceso a fuentes que pudieran actualizar la información más tarde, como efectivamente ha sucedido, y la posibilidad de volver a la sede central en Madrid, desestimada finalmente por la pandemia global decretada a principios de 2020.

En tercer lugar, uno de los mayores obstáculos para cumplir con el plan de investigación inicial han sido las reticencias por parte de los medios de comunicación estadounidenses a acoger estancias de investigación o, en su defecto, permitir entrevistas en profundidad con sus responsables y trabajadores. De hecho, tras la aplicación de los criterios de selección de la tesis doctoral, Quartz se situó como cuarta opción, por detrás de Vox Media, Buzzfeed y Bleacher Report. No obstante, finalmente fue elegido como caso de estudio porque sus profesionales se mostraron más receptivos a ser entrevistados en una ronda previa de contactos que también incluía a integrantes de las empresas clasificadas en los tres primeros lugares.

En cualquier caso, la investigación en Quartz se condujo a través de entrevistas concertadas de forma individual y con escaso trabajo de campo, pues la dirección de la empresa rechazó acoger una estancia de observación participante prolongada. Aunque sí se pudo visitar la redacción neoyorkina durante varias horas, la imposibilidad de contrastar los resultados con datos recogidos sobre el terreno puede limitar la profundidad del estudio de aspectos como los flujos de trabajo y el funcionamiento de los equipos. Frente a estas carencias, se ha recurrido a la elaboración de una base de datos que recopila información sobre todos los trabajadores que integraban la compañía en enero de 2020, la cual ayuda a identificar los equipos que componían cada división, así como los perfiles profesionales de sus miembros. Además, la consulta exhaustiva de los portales sectoriales mencionados anteriormente también resulta útil para triangular los resultados con otras informaciones y declaraciones de los responsables.

En cuarto lugar, el plan de investigación inicial también incluía el envío masivo de cuestionarios a los trabajadores de ambas organizaciones, con el objetivo de triangular las impresiones reflejadas en las entrevistas en profundidad. Por un lado, la nula colaboración de los responsables de Quartz impidió desplegar este recurso en su caso, mientras que, por otro lado, en el caso de El Confidencial se expresó la dificultad de remitir la encuesta a toda la organización, para lo cual habría que contar con la aprobación del departamento de recursos humanos. Ante estos obstáculos, se consideró que las entrevistas en profundidad en ambos casos reflejaban la pluralidad de las opiniones, al contar con perfiles profesionales muy diferentes, tanto en lo referente a sus especializaciones como a su rango. De cualquier modo, se considera oportuno triangular los resultados con las opiniones anónimas de la totalidad de los trabajadores en futuros estudios.

Por último, la pandemia global del COVID-19 no solo impidió realizar estancias adicionales para contrastar los datos de la investigación, sino que originó una situación de crisis económica

repentina por la paralización del mercado mundial, que afectó notablemente a la industria de los medios de comunicación y, por supuesto, a los casos de estudio analizados. Las estrategias de ambas compañías mutaron notablemente, acelerando algunas iniciativas en proceso de implementación y desalentando otras. Sin embargo, se considera que las conclusiones obtenidas en la presente investigación conservan su valor, al destilar las líneas de actuación principales de los medios frente al mercado, en lugar de ceñirse únicamente a la descripción de iniciativas concretas. En cualquier caso, se incluye un apéndice al final del estudio que resume brevemente los efectos de esta crisis sin precedentes sobre las empresas analizadas, así como su reacción ante tal situación.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, el trabajo ofrece un marco conceptual y metodológico aplicable a otros casos de similares características. Siguiendo la propuesta de la tesis doctoral, se puede estudiar una muestra más amplia de medios de comunicación líderes en innovación en sus respectivos países, con el objetivo de ofrecer una comparación más completa a nivel internacional y, con ello, extraer unas conclusiones más robustas en torno a los aspectos organizacionales analizados. Además, existen otras posibilidades con respecto a la utilización de la metodología propuesta, como el análisis de compañías que pertenezcan a un nicho territorial o temático concreto. Por lo tanto, en este sentido, la investigación construye sobre la literatura académica previa para ofrecer una aportación empírica y teórica en la que se pueden basar futuras contribuciones.

Por otro lado, se detecta la pertinencia de ahondar en otros aspectos relacionados con la gestión de los medios de comunicación y la innovación en periodismo que no han sido cubiertos en el trabajo. Aunque la investigación subraya la dimensión económica de la innovación, no profundiza en la influencia de los diferentes factores organizacionales estudiados sobre los resultados de las compañías, al poseer un enfoque meramente constructivista. En este sentido, resultaría interesante combinar este punto de vista con la perspectiva económica, de modo que se evalúe la importancia de estas capacidades y dinámicas para la sostenibilidad y rentabilidad de las empresas. El mayor escollo que una investigación de estas características debe superar es la dificultad para aislar unas variables que, en este tipo de sistemas organizacionales, resultan altamente interdependientes.

En lo referente a los profesionales, se identifica la oportunidad de estudiar la relación entre sus capacidades, habilidades y actitudes y las condiciones laborales que les ofrecen las compañías periodísticas. Nuestra investigación constata la importancia del capital humano para la

construcción de la innovación, así como la dificultad de los medios para retener su talento, por lo que convendría desarrollar un estudio más sistemático de estas realidades con el objetivo de evaluar la inversión de las compañías en sus plantillas. De este modo, se podría valorar la importancia concedida a los trabajadores por parte de los responsables, no solamente en el plano discursivo, sino en el factual. Además, se podrían comparar las condiciones laborales de este tipo de organizaciones con las de medios más tradicionales, para determinar si los empleados se benefician de la mayor flexibilidad en las configuraciones.

Se detecta otra posible línea de investigación en el análisis de la adecuación de los estudios superiores, tanto en España como en otros países, para nutrir al mercado de los profesionales que los medios de comunicación requieren en la actualidad. Para ello, se podrían relacionar los contenidos de los programas de estudio de las titulaciones de Periodismo con los perfiles profesionales que demandan las organizaciones, no solo en lo referente a las herramientas tecnológicas y los formatos informativos, sino también a las actitudes frente al cambio y a la consciencia sobre la dimensión económica de los medios de comunicación.

En relación con lo anterior, resultaría interesante profundizar en la reprofesionalización del periodismo como fruto del acercamiento entre sus dimensiones editorial y comercial. Del mismo modo que a principios de siglo se estudió el cambio en las normas y valores de la profesión debido a la introducción de los formatos multimedia y la ampliación de las posibilidades interactivas, la creciente participación de los periodistas en la búsqueda del beneficio económico requiere de una reflexión sobre los mecanismos que se emplean para salvaguardar la función social del periodismo, con especial atención a factores como la autonomía, la objetividad y la búsqueda del interés público.

El principal interrogante que se plantea sobre la organización de las redacciones tras la investigación es si la crisis del COVID-19 acelerará la proliferación del teletrabajo y cómo puede afectar esto a las prácticas productivas de las redacciones. El trabajo en remoto ha sido la norma en la mayoría de los países durante la situación de emergencia sanitaria, pero ya era una tendencia al alza en los medios de comunicación anteriormente. Así, resultaría interesante estudiar los cambios en la presencialidad de las compañías periodísticas una vez se haya superado la situación de excepcionalidad. Además, en relación con lo estudiado en esta tesis, convendría analizar cómo afectan estas modificaciones a factores como la transferencia de conocimiento entre los trabajadores y las unidades de las redacciones o la motivación intrínseca, y, por lo tanto, a la alineación de las plantillas en torno a objetivos comunes.

Por último, en cuanto a los flujos de trabajo, se podría estudiar si las organizaciones innovadoras tienden a prescindir de la cobertura de la inmediatez, y, de ser así, si esto guarda relación con la introducción de modelos de negocio que se asientan en el pago por parte de los usuarios. Además, cabría evaluar la posibilidad de aplicar algún tipo de metodologías de trabajo ágiles, ya habituales para el desarrollo técnico y de negocio de los productos, en las prácticas puramente editoriales de este tipo de medios, ya que, de este modo, se trabaja con plazos de entrega más largos y con objetivos a medio y largo plazo. Las futuras líneas de investigación aquí expuestas no agotan, por supuesto, la totalidad de los temas que se pueden derivar de la metodología y los hallazgos de la tesis, sino que buscan estimular la generación y el desarrollo de nuevas ideas por parte de otros investigadores, además del propio autor del trabajo.

-

CAPÍTULO X
RECURSOS DE
INVESTIGACIÓN

35. Referencias bibliográficas

- Achona, A. U. y Yaya, J. A. (2015). Management as Sine Qua Non to Library Personnel Motivation in the Knowledge Age. *Pyrex Journal of Library and Information Science*, 1(4), 29-35.
- Adegoke, Y. y Delaney, K. J. (2015). Hello, Africa. A welcome letter from our team — Quartz Africa. Recuperado 22 de marzo de 2019, de <https://qz.com/africa/416033/hello-africa-a-welcome-letter-from-our-team/>
- Ahmad Khan, Z. (2014). *Scrumban-Adaptive Agile Development Process: Using scrumban to improve software development process* (Tesis doctoral). Helsinki Metropolia. University of Applied Sciences.
- Aitamurto, T., y Lewis, S. C. (2011). Open APIs and News Organizations: A Study of Open Innovation in Online Journalism. *International Symposium on Online Journalism*, 1-22. <https://doi.org/10.1177/1461444812450682>
- Albarran, A. B. (1996). *Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Albarran, A. B. (2006). Historical Trends and Patterns in Media Management Research. En A. B. Albarran, S. Chan-Olmsted, M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of Media Management and Economics* (pp. 3-21). London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Albarran, A. B. (2008). Media Economics. En W. Donsbach (Ed.), *The International Encyclopedia of Communication* (pp. 2861-2871). London: Blackwell.
- Albarran, A. B. (2012). Media Management and Economics Research: The First 75 Years. En A. B. Albarran (Ed.), *Media Management and Economics Research in a Transmedia Environment* (pp. 5-18). New York: Routledge.
- Albarran, A. B., Chan-Olmsted, S. M. y Wirth, M. O. (2006). *Handbook of Media Management and Economics. Handbook of media Management and Economics*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Albeanu, C. (2017). The new workshop at Quartz aims to promote a culture of innovation in

the organisation | Media news. Recuperado 6 de mayo de 2020, de <https://www.journalism.co.uk/news/the-new-workshop-at-quartz-aims-to-promote-a-culture-of-innovation-in-the-organisation/s2/a703607/>

Aldridge, M. y Evetts, J. (2003). Rethinking the concept of professionalism: the case of journalism. *British Journal of Sociology*, 54(4), 547-564. <https://doi.org/10.1080/0007131032000143582>

Allcott, H., Gentzkow, M. y Yu, C. (2018). Trends in the Diffusion of Misinformation on Social Media. *Research & Politics*, 6(2). <https://doi.org/10.1177/2053168019848554>

Almiron Roig, N. (2006). Los valores del periodismo en la convergencia digital: civic journalism y quinto poder. *Revista Latina de Comunicación Social*, 61, 1-12.

Alonso, J. (2010). Cibermedios: conceptualización y tipologías. En M. Á. Cabrera González (Ed.), *Evolución tecnológica y cibermedios* (pp. 21-38). Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.

Alter, S. y Shaw, N. C. (2004). *Systems and Culture: Connecting the Dots* (Trabajo preliminar). Universidad de San Francisco.

Altheide, D. L. y Snow, R. P. (1979). *Media Logic*. Beverly Hills, CA: SAGE.

Álvarez-Gayou, J. L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.

Álvarez Medina, M. L. (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Revista Contaduría y Administración*, 209, 5-22.

Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York: Springer-Verlag.

Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J. y Senge, P. M. (2007). In Praise of the Incomplete Leader. *Harvard Business Review*, February, 108-118.

Anderson, C. (2004). The Long Tail. Recuperado 14 de diciembre de 2018, de <https://www.wired.com/2004/10/tail/>

- Anderson, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperio.
- Anderson, C. y Wolff, M. (2010). The Web Is Dead. Long Live the Internet. *Wired Magazine*. Recuperado 13 de julio de 2018, de <https://www.wired.com/2010/08/ff-webrip/>
- Anderson, C. W. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. New York: Hachette Books.
- Anderson, C. W., Bell, E. y Shirky, C. (2012). *Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present*. Columbia Academic Commons.
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban. Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Sequim, Washington: Blue Hole Press.
- Anderson, N., Potočnik, K. y Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Andreu, R. y Sieber, S. (1999). La gestión integral del conocimiento y del aprendizaje. *Economía Industrial*. *Economía industrial*, 326, 63-72.
- ANECA. (2005). *Libro blanco. Títulos de Grado en Comunicación*.
- Ansoff, H. I. (1968). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
- Argote, L. y Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 146-159. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.003>
- Argote, L. y Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Arias Robles, F. (2015). *El hipertexto periodístico. Influencia en el mensaje, el emisor y el receptor de la información* (Tesis doctoral). Universidad Miguel Hernández de Elche.

- Aritzeta, A. y Ayestarán, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: Un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Revista de Psicología General y Aplicada*.
- Arrese, Á. (2015). Euro crisis metaphors in the Spanish press. *Communication & Society*, 28(2), 19-38. <https://doi.org/10.15581/003.28.2.19-38>
- Arroyo Cabello, M. (2011). Aproximación al perfil del periodista en la postmodernidad. *Razón y palabra*, 76, 11.
- Artero, J. P., Pérez-Latre, F. y Sánchez-Tabernero, A. (2009). Concepto y Taxonomía de la Industria de la Comunicación. *Observatorio (OBS*) Journal*, 9, 135-145.
- Asociación de la Prensa de Madrid. (2018). *Informe anual de la profesión periodística 2018*. Madrid.
- Atlantic Media. (2019). About - Atlantic Media. Recuperado 18 de marzo de 2019, de <https://atlanticmedia.com/about/>
- Baeza-Yates, R., Rivera Loaiza, C. y Velasco Martín, J. (2004). Arquitectura de la información y usabilidad en la web. *El Profesional de la Información*, 13(3), 168-178.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial Organization* (2nd Editio). New York: Wiley.
- Baldwin, D. (1997). The World of Working at Home. Recuperado 17 de enero de 2018, de <http://ajrarchive.org/article.asp?id=2254>
- Banks, M., Calvey, D., Owen, J. y Russell, D. (2002). Where the art is: Defining and managing creativity in new media SMEs. *Creativity and Innovation Management*, 11(4), 255-264. <https://doi.org/10.1111/1467-8691.00257>
- Barber, K. (2020). «We need you to fill the gap»: Publishers are making a hard sell for subscriptions. Digiday. Recuperado 17 de julio de 2020, de <https://digiday.com/media/we-need-you-to-fill-the-gap-publishers-are-making-a-hard-sell-for-subscriptions/>
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*,

11(4), 26-40. <https://doi.org/10.1177/107179190501100403>

Bardoel, J. (1996). Beyond Journalism: A Profession between Information Society and Civil Society. *European Journal of Communication*, 11(3), 283-302. <https://doi.org/10.1177/0267323196011003001>

Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: the legacy of the Chicago School of Sociology. En M. B. Arthur, D. T. Hall y B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 41-65). Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511625459.005>

Barnett, H. G. (1953). *Innovation: the basis of cultural change*. New York: McGraw-Hill.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Barr, J. (2016). Quartz Revenue Nears \$30 Million, Without Clickbait | Media - Ad Age. Recuperado 20 de marzo de 2019, de <https://adage.com/article/media/quartz-driven-8x-increase-revenue-launch/304925/>

Barron, F. y Harrington, D. M. (1981). Creativity, Intelligence, and Personality. *Annual Review of Psychology*, 32(1), 439-476. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.32.020181.002255>

Barsoux, J.-L. y Lawrence, P. (1990). What is Management? En J.-L. Barsoux y P. Lawrence (Eds.), *The Challenge of British Management* (Vol. 31, pp. 1-18). Hampshire and London: MacMillan. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199541119.013.0048>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Psychology press

Baum, J. A. C. y Ingram, P. (1998). Survival-Enhancing Learning in the Manhattan Hotel

Industry, 1898–1980. *Management Science*, 44(7), 996-1016.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.44.7.996>

Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. México: Fondo de la Cultura Económica.

Baumann, S. (2013). Adapting to the brave new world: Innovative organisational strategies for media companies. En T. Storsul y A. H. Krumsvik (Eds.), *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 77-92). Göteborg: Nordicom.

Beck, K. (1999). *Extreme Programming Explained* (2nd Editio). Addison Wesley.

Beck, K. y Andres, C. (2004). *Extreme Programming Explained. Embrace Change* (2nd Editio). Addison Wesley.

Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... Jeffries, R. (2001). The agile manifesto. Recuperado 7 de septiembre de 2018, de <http://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>

Beckett, C. (2010). Más cerca del ciudadano activo: el rescate del periodismo. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, (2), 45-57.

Beckett, C. (2018). 2018 is a crucial year for the platform-publisher relationship. *LSE Business Review*, 1-4.

Beede, D., Julian, T., Langdon, D., McKittrick, G., Khan, B. y Domis, M. (2011). Women in STEM: A Gender Gap to Innovation. *Economics and Statistics Administration*, (4), 51-61.

Belair-Gagnon, V. y Steinke, A. J. (2020). Capturing Digital News Innovation Research in Organizations, 1990–2018. *Journalism Studies*, 1-20.
<https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1789496>

Belbin, M. (2010). *Team Roles at Work* (2nd Editio). Oxford: Elsevier Ltd.
<https://doi.org/10.4324/9780080963242>

Bell, E. (2016). Facebook is eating the world. *Columbia Journalism Review*.

- Bellinza, M., Guerrero Barrera, N., Colon Sirtori, S. y Ramírez Mercado, W. (2011). Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas. *Clío América*, 10, 257-271.
- Benavides, C., Pérez-Latre, F. J., Sánchez-Tabernero, A. y Bosch, M. J. (2019). How editors and publishers perceive their leadership behavior in Chilean and Spanish newsrooms. An approach from transformational leadership. *Revista de Comunicación*, 18(2), 51-71. <https://doi.org/10.26441/RC18.2-2019-A3>
- Benites Manssour, A. B. (2003). Impacts and trends of journalistic telework: the journalists' viewpoint. *Cyberpsychology & behavior: the impact of the Internet, multimedia and virtual reality on behavior and society*, 6(1), 49-58. <https://doi.org/10.1089/109493103321167965>
- Benton, J. (2017). If it looks like a duck, swims like a duck, and quacks like a duck, then it's probably a Slack bot for journalists » | Nieman Journalism Lab. Recuperado 18 de junio de 2020, de <https://www.niemanlab.org/2017/10/if-it-looks-like-a-duck-swims-like-a-duck-and-quacks-like-a-duck-then-its-probably-a-slack-bot-for-journalists/>
- Berganza Conde, M. R. y Ruiz San Román, J. A. (2005). *Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Berger, P. L. y Luckmann, T. (1966). The social construction of reality. *Penguin Group*, 249. <https://doi.org/10.2307/323448>
- Bermeo, S. L., Londoño Sánchez, J. E. y Vergara Mur, F. (2013). Trabajo en equipo: ingrediente esencial del liderazgo empresarial. *Revista FACCEA*, 3(1), 102-109.
- Bernard, H. R. (1995). *Métodos de investigación en Antropología. Abordajes cualitativos y cuantitativos*. (Traducción: Valentín E. González, Ed.) (Second Edi). USA: Altamira Press.
- Bettis, R. A. y Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Long Range Planning*, 28(6), 122. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)99958-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)99958-3)
- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*,

12(1), 67-92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>

Bijker, W. E., Hughes, T. P. y Pinch, T. J. (1987). *The Social Construction of Technological Systems*. W. E. Bijker, T. P. Hughes y T. J. Pinch (Eds.), *The Social Construction of Technological Systems* (Vol. 1). Cambridge, Massachussets: MIT Press. <https://doi.org/10.1177/030631289019001010>

Bilton, R. (2017). Quartz is celebrating its 5th birthday with a handful of product launches (including a hardcover book)»| Nieman Journalism Lab. Recuperado 22 de marzo de 2019, de <http://www.niemanlab.org/2017/09/quartz-is-celebrating-its-5th-birthday-with-a-handful-of-product-launches-including-a-hardcover-book/>

Black, J. A. y Boal, K. B. (1994). Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 131-148.

Blake, R. R. y Mouton, J. S. (1964). *Managerial grid*. Houston: Gulf.

Blank, S., y Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-step Guide for Building a Great Company*. K&S Ranch.

Bleyen, V.-A., Lindmark, S., Ranaivoson, H. y Ballon, P. (2014). A typology of media innovations: Insights from an exploratory study. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 28-51. <https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.800>

Boczkowski, P. J. (2004). *Digitizing the News: Innovations in Online Newspapers*. Cambridge, Massachussets: MIT Press.

Boczkowski, P. J. y Mitchelstein, E. (2017). Scholarship on Online Journalism: Roads Traveled and Pathways Ahead. En P. J. Boczkowski y C. W. Anderson (Eds.), *Remaking the News. Essays on the Future of Journalism Scholarship in the Digital Age*. (pp. 15-26). Cambridge, Massachussets: MIT Press.

Bose, R. (2003). Knowledge management-enabled health care management systems: Capabilities, infrastructure, and decision-support. *Expert Systems with Applications*, 24(1), 59-71. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(02\)00083-0](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(02)00083-0)

Bowen, S. A. (2006). Autonomy in communication: Inclusion in strategic management and

- ethical decision-making, a comparative case analysis. *Journal of Communication Management*, 10(4), 330-352. <https://doi.org/10.1108/JHOM-09-2016-0165>
- Bowman, B. S. y Willis, C. (2003). We the Media: How audiences are shaping the future of news and information. *Media*, 10(03), 66. <https://doi.org/10.1177/1461444809336551>
- Brand, S. (1987). *The Media Lab. Inventing the Future at MIT*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Brannon, J. L. (1999). *Maximizing the medium: assessing impediments to performing multimedia journalism at three news web sites*. University of Maryland, College Park.
- Brech, E. F. L. (1953). *Principles and Practice of Management*. London: Longman.
- Bressers, B. (2006). Promise and Reality: The Integration of Print Online Versions of Major Metropolitan Newspapers. *International Journal on Media Management*, 8(3), 134-145. <https://doi.org/10.1207/s14241250ijmm0803>
- Briggs, A. y Burke, P. (2009). *A Social History of the Media: From Gutenberg to the Internet*. Wiley.
- Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard: Harvard Business School.
- Brown, T. (2009). *Change by design*. HarperCollins Publishers.
- Bruns, A. (2006). Towards Producers: Futures for User-Led Content Production. *Cultural Attitudes towards Communication and Technology*, 2006, 275-284.
- Bruns, A. (2014). Media Innovations, User Innovations, Societal Innovations. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 13-27. [https://doi.org/10.1016/S0190-9622\(06\)01179-0](https://doi.org/10.1016/S0190-9622(06)01179-0)
- Bryant, J. y Miron, D. (2004). Theory and Research in Mass Communication. *Journal of Communication*, 54(4), 662-704. <https://doi.org/10.1093/joc/54.4.662>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T. E. y Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

- Caldwell, J. T. (2004). Industrial geography lessons: Socio-professional rituals and the borderlands of production culture. En N. Couldry y A. McCarthy (Eds.), *MediaSpace: Place, scale and culture in a media age* (pp. 163-190). New York: Routledge.
- Callon, M. (1987). Society in the making: The study of technology as a tool for sociological analysis. En W. E. Bijker, T. P. Hughes y T. J. Pinch (Eds.), *The Social Construction of Technological Systems*. (pp. 83-110). Cambridge, Massachussets (EEUU): MIT Press.
- Calvo, E. (2011). Prensa económica: del rigor del papel a la inmediatez de la red. En *La investigación en periodismo digital. Algunos trabajos desde el ámbito universitario. XII Congreso de periodismo digital* (p. 444). Huesca: Asociación de Prensa de Aragón.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework Third Edition. Personnel Psychology* (Third Ed., Vol. 59). https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x
- Campos, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 11(63), 277-286. <https://doi.org/10.4185/RLCS-63-2008-767-287-293>
- Campos y Covarrubias, G. y Lule Martínez, N. E. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai*, 7(13), 1-15.
- Canga Larequi, J. (2001). Periodismo e Internet: Nuevo medio, vieja profesión. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 7, 33-48.
- Cano, F. (2020). Unidad Editorial, Vocento y Prisa: el mapa de los ERTE en prensa que anticipa despidos. Recuperado 16 de julio de 2020, de https://www.elespanol.com/invertia/medios/20200510/unidad-editorial-vocento-prisa-erte-anticipa-despidos/488452145_0.html
- Canós, J. H., Letelier, P. y Penadés, M. C. (2003). *Métodologías Ágiles en el Desarrollo de Software* (Universida). Valencia.
- Canter, L. (2014). From traditional gatekeeper to professional verifier: how local newspaper journalists are adapting to change. *Journalism Education: The Journal os the Association*

of Journalism Education, 3(1), 102-119.

Cardero, N. (2015). Nacho Cardero: «El Confidencial aspira a ser el mejor diario de este país». Recuperado 29 de enero de 2019, de https://www.elconfidencial.com/comunicacion/2015-02-16/encuentro-digital-con-nacho-cardero-director-de-el-confidencial_712964/

Carlson, M. (2015). When news sites go native: Redefining the advertising-editorial divide in response to native advertising. *Journalism*, 16(7), 849-865. <https://doi.org/10.1177/1464884914545441>

Carlson, M., y Usher, N. (2016). News Startups as Agents of Innovation: For-profit digital news startup manifestos as metajournalistic discourse. *Digital Journalism*, 4(5), 563-581. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1076344>

Carvajal, M. (2013). Estrategias de distribución del contenido periodístico en soportes móviles: Análisis comparativo de los principales editores de la prensa española. En S. González Molina, J. Canavilhas, M. Carvajal, C. Lerma Noriega y T. Cobos Cobos (Eds.), *Hacia el periodismo móvil* (pp. 33-49). Santiago de Chile: Portal de Comunicaciones Iberoamericanas

Carvajal, M. (2015a). Economía del periodismo: modelos de negocio en la era de las plataformas. En J. A. García Avilés, J. L. Ferris y J. L. González (Eds.), *Innovar en Periodismo* (pp. 155-170). Elche: Diego Marín.

Carvajal, M. (2015b). Lean Startup y Design Thinking. Nuevos métodos para innovar en periodismo. En C. A. de Comunicación (Ed.), *Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad* (pp. 47-56). La Laguna (Tenerife): Latina.

Carvajal, M. (2020). El impacto del COVID-19 en la economía del periodismo — Blog. Recuperado 16 de julio de 2020, de <https://mip.umh.es/blog/2020/05/11/impacto-covid-19-economia-periodismo/>

Carvajal, M., Arias, F., Negro, S. y Amoedo, A. (2015). Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo. *Observatorio Journal*, 9(3), 15-31.

- Carvajal, M. y Barinagarrementeria, I. (2019). Contenido de marca en diarios españoles: concepto, organización y retos de los periodistas implicados. *Trípodos*, 44, 137-152.
- Carvajal, M., García-Avilés, J. A. y González Esteban, J. L. (2012). Crowdfunding and Non-Profit Media. *Journalism Practice*, 6(5-6), 638-647.
- Carvajal, M. y Valero-Pastor, J. M. (2018). Fuentes de ingresos en la industria periodística española según sus responsables. *Hipertext.net: Revista Académica sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva*, (17), 83-94. <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2018.i17.08>
- Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El Profesional de la Información*, 19(6), 595-601. <https://doi.org/10.3145/epi.2010.nov05>
- Casero Ripollés, A. (2014). La pérdida de valor de la información periodística: causas y consecuencias. *Anuario ThinkEPI*, 8, 256-259.
- Castelló, E. y Domingo, D. (2006). Producción ciberperiodística: nuevos retos y oportunidades para la investigación. *Razón y palabra*, 49, 1-11.
- Castelló Martínez, A. (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Pangea*, 1, 74-97.
- Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura. Volumen 1* (8.^a ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Castells, M. (2001). *La Galaxia Internet: Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Barcelona: Areté. [https://doi.org/10.1016/S0185-1918\(17\)30051-X](https://doi.org/10.1016/S0185-1918(17)30051-X)
- Castro Solano, A., Lupano Perugini, M. L., Benatuil, D. y Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Buenos Aires: Paidós.
- Caves, R. E. (2000). *Creative industries. Contracts between art and commerce*. Cambridge, Massachussets (EEUU): Harvard University Press.
- Cea Esteruelas, N. (2010). Introducción al concepto de empresa periodística en Internet.

Estudios Sobre el Mensaje Periodístico, 16, 31-43.

- Cerezo, P. (2020). *White Paper. El impacto de la pandemia en la prensa*. [https://doi.org/S0042-6989\(10\)00562-6](https://doi.org/S0042-6989(10)00562-6) [pii]\r10.1016/j.visres.2010.11.009
- Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Chan-Olmsted, S. M. (2006). Issues in Strategic Management. En A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted y M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of Media Management and Economics* (pp. 161-180). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. New York: MIT Press.
- Chauvel, D. y Borzillo, S. (2017). Evolution of the Concept of Innovation. En *The Innovative Company: An Ill-defined Object, Volume 1* (pp. 1-10). London and Hoboken: ISTE Ltd.
- Chelcheleh, A. y Hashemi Bosra, S. A. (2013). Knowledge Management Strategy in Knowledge-Based Organizations. *International Research Journal of Management Sciences*, 1(1), 1-5.
- Cherubini, F. y Nielsen, R. K. (2016). Editorial Analytics: How News Media are Developing and Using Audience Data and Metrics. *Digital News Project 2016*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2739328>
- Chesbrough, H. y Rosenbloom, R. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11 n.º 3, 529-555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. HBS Press.
- Chia, K. (2016). Quartz moments: Shaping the office layout - The Office. Recuperado 5 de mayo de 2020, de <https://office.qz.com/quartz-moments-shaping-the-office-layout-705510a9e817>

- Choudhart, V. (2014). Quartz to join battle of foreign brands for India's online news traffic. Recuperado 22 de marzo de 2019, de <https://www.livemint.com/Consumer/bG3BDWn5LTGsRAAOU13WUN/Online-news-Foreign-media-firms-make-beeline-for-India.html>
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma. *Harvard Business School Press*, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.002>
- Christensen, C. M. (2001). The past and future of competitive advantage. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 105-109. <https://doi.org/10.1126/science.1123633>
- Christensen, C. M. y Raynor, M. E. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., Skok, D. y Allworth, J. (2012). Breaking news. Mastering the art of disruptive innovation in journalism. *Nieman reports*, 66(3), 6-20.
- Christopherson, S. y Storper, M. (1989). The Effects of Flexible Specialization on Industrial Politics and the Labor Market: The Motion Picture Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 42(3), 331-347. <https://doi.org/10.2307/2523392>
- Chung, D. S. (2007). Profits and Perils: Online News Producers' Perceptions of Interactivity and Uses of Interactive Features. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 13(1), 43-61. <https://doi.org/10.1177/1354856507072856>
- Chung, D. S. y Yoo, C. Y. (2008). Audience motivations for using interactive features: Distinguishing use of different types of interactivity on an online newspaper. *Mass Communication and Society*, 11(4), 375-397. <https://doi.org/10.1080/15205430701791048>
- Claes, G. (2017). When, which... Design Thinking, Lean, Design Sprint, Agile? Recuperado 16 de agosto de 2019, de <https://medium.com/@geertwlcclaes/when-which-design-thinking-lean-design-sprint-agile-a4614fa778b9>
- Cockburn, A. (2001). *Agile Software Development* (Vol. 5). Highsmith Series. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-12575-1>

- Cohen, N. S. (2015). Entrepreneurial Journalism and the Precarious State of Media Work. *South Atlantic Quarterly*, 114(3), 513-533. <https://doi.org/10.1215/00382876-3130723>
- Cohen, N. S. (2018). At Work in the Digital Newsroom. *Digital Journalism*, 0811(January), 1-21. <https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1419821>
- Cohen, W. M. y Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Comber, P. (2002). BBC News Online. En *Practical Web Traffic Analysis* (pp. 86-109). Apress.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31-45. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274713>
- Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Ltd.
- Contreras, P. (2017). Así trabajan en Quartz para ser uno de los medios globales más innovadores — Blog. Recuperado 26 de marzo de 2019, de <http://mip.umh.es/blog/2017/05/21/organizacion-redaccion-quartz/>
- Cook, C. y Sirkkunen, E. (2013). What's in a niche? Exploring the business model of online journalism. *Journal of Media Business Studies*, 10(4), 63-82. <https://doi.org/10.1080/16522354.2013.11073576>
- Cornellá, A. (1999). A mayor desarrollo informacional, menor infoxicación. *El Profesional de la Información*, 8(9), 42-44.
- Cornia, A., Sehl, A. y Nielsen, R. K. (2020). 'We no longer live in a time of separation': A comparative analysis of how editorial and commercial integration became a norm. *Journalism*, 21(2), 172-190. <https://doi.org/10.1177/1464884918779919>
- Cottle, S. (2003). *Media Organization and Production*. London: SAGE.
- Couldry, N. y McCarthy, A. (2004). Orientations: Mapping MediaSpace. En N. Couldry y A.

- McCarthy (Eds.), *MediaSpace. Place, scale and culture in a media age* (pp. 1-18). New York: Routledge.
- Coutu, D. (2002). The Anxiety of Learning. *Harvard Business Review*, *Marzo*, 98-106.
- Crucianelli, S. (2010). *Herramientas digitales para periodistas*. Texas: Knight Center for Journalism in the Americas.
- Crucianelli, S. (2013). ¿Qué es el periodismo de datos? *Cuadernos de periodistas*, *26*, 106-124.
- Csikszentmihalyi. (1996). *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: HarperCollins Publishers.
- Dabney, M. B., Hill, D. T., Trujillo, L. M., Washington, M. M. y Lee, R. G. (2003). Method and System for Operating a Content Management System (Patent, n° US006643663B1). United States. <https://doi.org/10.1038/incomms1464>
- Daft, R. L., Lengel, R. H. y Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection and manager performance: implications for information systems. *MIS Quarterly*, *11*(3), 355-366.
- Dailey, L., Spillman, M. y Demo, L. (2003). The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms. *Newspaper Division of the Association for Education in Journalism and Mass Communication*, *47306*(765).
- Dal Zotto, C. y Van Kranenburg, H. (Eds.). (2008). *Management and Innovation in the Media Industry*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Sloan Management Review. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.
- Dawson, A., Hirt, M. y Scanlan, J. (2016). The Economic Essentials of Digital Strategy. *McKinsey Quarterly*, (March).
- Day, G. y Schoemaker, P. J. H. (2000). A Different Game. En G. Day y P. J. H. Schoemaker (Eds.), *Wharton on Managing Emerging Technologies*. Wiley.

- de Bono, E. (1991). Lateral and vertical thinking. En J. Henry (Ed.), *Creative Management* (pp. 16-23). London: SAGE.
- De Lara González, A. (2015a). Organizarse para innovar en las redacciones. En J. A. García Avilés, J. L. Ferris y J. L. González (Eds.), *Innovar en Periodismo* (pp. 135-142). Elche: Diego Marín.
- De Lara González, A. (2015b). Pistas para mejorar la organización de las redacciones — Blog. Recuperado 15 de enero de 2018, de <http://mip.umh.es/blog/2015/11/08/pistas-mejorar-organizacion-redacciones/>
- De Lara González, A. (2018). Pistas para mejorar las redacciones. En J. A. García-Avilés (Ed.), *Pistas y tendencias de la innovación en periodismo* (pp. 259-260).
- De Lara González, A., Arias Robles, F., Carvajal, M. y García-Avilés, J. A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *El Profesional de la Información*, 24(3), 235-245. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.02>
- De Lara González, A. y Santos Maestre, L. (2019). Análisis de las relaciones entre medios de comunicación digitales: ejemplos del panorama español. *RIHC. Revista Internacional de Historia de la Comunicación*, 2(13), 53-70. <https://doi.org/10.12795/rihc.2019.i13.04>
- Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New York: Addison-Wesley Pub. Co.
- DeCuir-Gunby, J. T., Marshall, P. L. y McCulloch, A. W. (2011). Developing and using a codebook for the analysis of interview data: An example from a professional development research project. *Field Methods*, 23(2), 136-155. <https://doi.org/10.1177/1525822X10388468>
- Del Campo, E. y Zaragoza, T. (2017). Medialabs Españoles. Un análisis de sus formatos narrativos. En *Jornalismo móvel, Linguagem, géneros e modelos de negócio*, At Beira. Universidade da Beira Interior: Labcom.ifp.
- Delaney, K. (2015). From the editor: How Quartz is doing video — Quartz. Recuperado 21 de abril de 2020, de <https://qz.com/413280/from-the-editor-how-quartz-is-doing-video/>

- Delaney, K. J. (2017). Thank you, readers—Quartz turns five years old this month. Here's what's coming next. — Quartz. Recuperado 22 de marzo de 2019, de <https://qz.com/1069982/thank-you-readers-quartz-is-turning-five-years-old-heres-what-comes-next/>
- Delgado Barrera, A. (2009). Quince años de prensa digital en España. *Cuadernos de comunicación Evoca*, 1, 17-22.
- Deuze, M. (2004). What is Multimedia Journalism? *Journalism Studies*, 5(April), 139-152. <https://doi.org/10.1080/1461670042000211131>
- Deuze, M. (2005). What Is Journalism? Professional Identity and Ideology of Journalists Reconsidered. *Journalism*, 6(4), 442-464. <https://doi.org/10.1177/1464884905056815>
- Deuze, M. (2008a). The changing context of news work: Liquid journalism and monitorial citizenship. *International Journal of Communication*, 2, 848-865. <https://doi.org/10.1093/bjsw/31.5.687>
- Deuze, M. (2008b). The Professional Identity of Journalists in the Context of Convergence Culture. *Observatorio (OBS*)*, 7, 103-117.
- Deuze, M. (2008c). Understanding Journalism as Newswork: How It Changes, and How It Remains the Same. *Westminster Papers in Communication and Culture*, 5(2), 4-23.
- Deuze, M. y Witschge, T. (2017). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, 1464884916688550. <https://doi.org/10.1177/1464884916688550>
- DeWalt, K. M. y DeWalt, B. R. (2011). *Participant Observation. A Guide for Fieldworkers* (Second Edi). Plymouth, UK: Altamira Press.
- Dewar, R. D. y Dutton, J. E. (1986). The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. *Management Science*, 32(11), 1422-1433. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1422>
- Diakopoulos, N., Luther, K., Medynskiy, Y. y Essa, I. (2007). The evolution of authorship in a remix society. *Proceedings of the 18th conference on Hypertext and hypermedia - HT '07*, 133. <https://doi.org/10.1145/1286240.1286272>

- Díaz-Nosty, B. (2013). *La prensa en el nuevo ecosistema informativo*. Madrid: Ariel.
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M. y Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)
- Díaz Noci, J. (2015). Europa no sabe cómo hacer pagar a Google: el canon AEDE y otras iniciativas en el Continente. *Anuario ThinkEPI*, 9, 161-164.
- Dimmick, J. (2003). *Media Competition and Coexistence. The Theory of the Niche*. New York: Routledge.
- Dimmick, J. y Rothenbuhler, E. (1984). Competition Among Media Industries. *Journal of Communication*, Winter, 103-119.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V. y Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213-1221. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Dionne, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C., ... Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *Leadership Quarterly*, 25(1), 6-35. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.002>
- Dircomfidencial. (2015). Titania Compañía Editorial pone en venta El Confidencial. Recuperado 21 de enero de 2019, de <https://dircomfidencial.com/medios/titania-compania-editorial-pone-en-venta-el-confidencial-20150701-1639/>
- Dircomfidencial. (2017). El Confidencial y Weblogs ponen fin a su alianza de comercialización conjunta. Recuperado 23 de enero de 2019, de <https://dircomfidencial.com/marketing/confidencial-weblogs-ponen-fin-alianza-comercializacion-conjunta-20171005-0404/>
- Dircomfidencial. (2019). José Antonio Sánchez (El Confidencial): «Seremos nosotros los que en muy poco tiempo estaremos en condiciones de comprar activos». Recuperado 25 de junio de 2019, de <https://dircomfidencial.com/medios/jose-antonio-sanchez-el-confidencial-seremos-nosotros-los-que-en-muy-poco-tiempo-estaremos-en-condiciones->

de-comprar-activos-20190621-0405/

Dircomfidencial. (2020). La publicidad en medios cae un 3,7% por su fuerte dependencia del entorno offline | Dircomfidencial. Recuperado 16 de julio de 2020, de <https://dircomfidencial.com/marketing/la-inversion-publicitaria-en-medios-de-comunicacion-cayo-un-37-el-ano-pasado-en-espana-20200206-0405/>

Doctor, K. (2018). Newsonomics: Atlantic Media's Quartz sale is as quirky and quartzzy as the site itself» Nieman Journalism Lab. Recuperado 21 de marzo de 2019, de <http://www.niemanlab.org/2018/07/newsonomics-atlantic-medias-quartz-sale-is-as-quirky-and-quartzzy-as-the-site-itself/>

Dogrue, L. (2013). Opening the black box. The Conceptualising of Media Innovation. En T. Storsul y A. H. Krumsvik (Eds.), *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 29-43). Göteborg: Nordicom.

Dogrue, L. (2014). What is so Special about Media Innovations? A Characterization of the Field. *The Journal of Media Innovations*, 11(2014), 52-69. <https://doi.org/10.5617/jmi.v1i1.665>

Dohrenwend, B. S. y Richardson, S. A. (1965). Directiveness and nondirectiveness in research interviewing: A reformulation of the problem. *Psychology Bulletin*, 475-485.

Domingo, D. (2006). *Inventing online journalism. Development of the Internet as a news medium in four Catalan online newsrooms*. [https://doi.org/ISBN 8469017047](https://doi.org/ISBN%208469017047)

Domingo, D., Salaverría, R., Aguado, J. M., Cabrera, M. Á., Edo, C., Masip, P., ... Orihuela, J. L. (2007). Four dimensions of journalistic convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain. *8th International Symposium on Online Journalism*, 6, 18.

Domínguez Martín, E. y Pérez Colomé, J. (2014). *Microperiodismos II: aventuras periodísticas digitales en tiempos de crisis*. Barcelona: Editorial UOC.

Dougherty, D. (1992). Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms. *Organization Science*, 3(2), 179-202. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.2.179>

Doyle, G. (2002a). *Media ownership: The economics and politics of convergence and*

concentration in the UK and European media. London: SAGE.

Doyle, G. (2002b). *Understanding Media Economics.* London: SAGE Publications.

Doyle, G. (2013). Innovation in the Use of Digital Infrastructures. En T. Storsul y A. H. Krumsvik (Eds.), *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change* (p. 111). Göteborg: NORDICOM.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management.* London: Heinemann.

Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, practices.* New York: Harper & Row.

Drucker, P. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 5-11.

Duan, Y., Nie, W. y Coakes, E. (2010). Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. *Information & Management*, 47(7-8), 356-363. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.08.003>

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313. <https://doi.org/10.2307/2392145>

Dupagne, M. y Garrison, B. (2006). The meaning and influence of convergence: A qualitative case study of newsroom work at the tampa news center. *Journalism Studies*, 7(2), 237-255. <https://doi.org/10.1080/14616700500533569>

Dyson, K. y Humphreys, P. (1990). *The political economy of information: International and European dimensions.* London: Routledge.

Edison, H. (2017). *Lean internal startups: empowering software product innovation in large companies.* Free University of Bozen-Bolzano.

Ekdale, B., Tully, M., Harmsen, S. y Singer, J. B. (2015). Newswork Within a Culture of Job Insecurity. *Journalism Practice*, 9(3), 383-398. <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.963376>

El Confidencial. (2011). El Confidencial inicia una nueva etapa con el nombramiento de Nacho

Cardero como director. Recuperado 21 de enero de 2019, de https://www.elconfidencial.com/comunicacion/2011-03-04/el-confidencial-inicia-una-nueva-etapa-con-el-nombramiento-de-nacho-cardero-como-director_432039/

El Confidencial. (2016). El Confidencial y Weblogs se alían para comercializar su publicidad juntos. Recuperado 23 de enero de 2019, de https://www.elconfidencial.com/comunicacion/2016-12-15/el-confidencial-weblogs-cm-nativos-publicidad-acuerdo_1304168/

El Confidencial. (2017). Fernando Garea se incorpora a El Confidencial como adjunto al director. Recuperado 27 de junio de 2019, de https://www.elconfidencial.com/comunicacion/2017-09-13/fernando-garea-el-confidencial-adjunto-director_1442902/?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=ECDiarioManual

El Confidencial Digital. (2013). Jesús Cacho tiene una oferta en firme de Elconfidencial.com para vender su 10,6% de la compañía por 2 millones de euros. Recuperado 22 de enero de 2019, de <http://csdl.dcc.gov.vn/du-lieu/detail/38>

El Mundo. (2011). Jesús Cacho, apartado de «elconfidencial.com». Recuperado 22 de enero de 2019, de <https://www.elmundo.es/elmundo/2011/03/04/comunicacion/1299257129.html>

El País. (2019). Daniele Grasso se incorpora a EL PAÍS | Blog EL PAÍS que hacemos | EL PAÍS. Recuperado 27 de junio de 2019, de https://elpais.com/elpais/2019/01/14/el_pais_que_hacemos/1547453362_588731.html

ElConfidencial.Lab. (2017). Editors lab: El Confidencial gana el Editors Lab en España y disputará la final mundial. Recuperado 27 de junio de 2020, de https://blogs.elconfidencial.com/comunicacion/en-contacto/2017-03-06/editors-lab-madrid-el-confidencial-lab_1342744/

elEconomista. (2011). Florentino Pérez, detrás del cese de Jesús Cacho como director de El Confidencial - elEconomista.es. Recuperado 22 de enero de 2019, de <https://www.eleconomista.es/internet/noticias/2878876/03/11/Jesus-Cacho-destituido-como-director-de-elconfidencialcom.html>

- Ellemers, N., De Gilder, D. y Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670967>
- Elliott, D. (1988). All is not relative: Essential shared values and the press. *Journal of Mass Media Ethics*, 3(1), 28-32. <https://doi.org/10.1080/08900528809358306>
- Engel, K., Hubbert, J. y Wasner, R. (2008). *Profitable Growth Through Innovation*. AT Kearney.
- Epstein, E. J. (1973). *News from Nowhere: Television and the News*. New York: Vintage Books.
- Escandell, L. (2017). Cuenta atrás para el lanzamiento de ElSalto, periodismo social y colaborativo. Recuperado 21 de noviembre de 2017, de <http://mip.umh.es/blog/2017/01/15/el-salto-periodismo-sostenible-emprendedor/>
- Escolar, I. (2020). Con el apoyo de sus lectores, eldiario.es resistirá. Recuperado 16 de julio de 2020, de https://www.eldiario.es/escolar/apoyo-lectores-eldiarioes-resistira_132_1210969.html
- Espiritusanto Nicolás, Ó. (2010). Periodismo ciudadano. El fenómeno MoJo. *Revista TELOS (Cuadernos de Comunicación e Innovación)*, 83, 100-103.
- Espiritusanto Nicolás, Ó. y Gonzalo Rodríguez, P. (2011). *Periodismo ciudadano. Evolución positiva de la comunicación*. (F. Telefónica, Ed.). Barcelona: Ariel.
- Esser, F. (1998). Editorial Structures and Work Principles in British and German Newsrooms. *European Journal of Communication*, 3(2), 183-205. <https://doi.org/10.1177/07399863870092005>
- European Media Management Association. (2018). *Media Management. Study Programmes Worldwide*.
- Evan, W. M. y Black, G. (1967). Innovation in Business Organizations: Some Factors Associated with Success or Failure of Staff Proposals. *The Journal of Business*, 40(4), 519-530. <https://doi.org/10.1086/521238>

- Expansión. (2020). BBVA empeora su previsión para España hasta una caída del PIB del 11,5% este año | Economía. Recuperado 16 de julio de 2020, de <https://www.expansion.com/economia/2020/07/14/5f0d7c56468aeb8b038b4620.html>
- Fagerberg, J. (2003). Innovation: A Guide to the Literature. *The Oxford Handbook of Innovation*, 1-22. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001>
- Fares, R. y Costaguta, R. (2012). Visión de Roles de Arquitectos de Software desde Teorías de Roles de Equipo. En *VIII Congreso Argentino de Ciencias de la Computación*.
- Fariza, I. (2020). El Banco de España prevé una caída del PIB de hasta el 15,1% si hay un fuerte rebrote del virus este año | Economía | EL PAÍS. Recuperado 16 de julio de 2020, de <https://elpais.com/economia/2020-06-08/el-banco-de-espana-preve-una-caida-del-pib-de-hasta-el-151-este-ano-y-una-recuperacion-a-partir-2021.html>
- Fayeh, L. y Prusak, L. (1998). The 11 deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 265-276.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Feijóo, C. (2013). Soportes digitales y transformación de las industrias de contenidos. *El Profesional de la Información*, 22(1), 5-9. <https://doi.org/10.3145/epi.2013.ene.01>
- Fereday, J. y Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.cger.2010.06.003>
- Ferguson, D. A. (1997). The domain of inquiry for media management researchers. En C. Warner (Ed.), *Media Management Review* (pp. 177-184). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Fernández, E. (2011). Cacho lanza «Vozpopuli»: «Dejé “El Confidencial” para poder seguir trabajando» | Medios | elmundo.es. Recuperado 23 de enero de 2019, de <https://www.elmundo.es/elmundo/2011/10/09/comunicacion/1318155829.html>
- Fernandez Núñez, L. (2006). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí LaRecerca*, 7, 1-13.

- Fernández Rodríguez, M. C. (1999). Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. *Economía industrial*, 330, 31-41.
- Fernández Sánchez, E. (2005). *Estrategia de innovación*. Ediciones Paraninfo. S.A.
- Fideli, R. (1998). *La comparazione*. Milán: Agnelli.
- Fidler, R. (1997). *Mediamorphosis: Understanding New Media*. Thousand Oaks, California: Pine Forge Press. <https://doi.org/10.4135/9781452233413>
- Fierro Carballo, E. J. (2015). *Las startups. Problemática y fuentes de financiación externa no bancaria en España* (Vol. 1). San Cristóbal de La Laguna.
- Fioretti, N. y Russ-Mohl, S. (2009). *Merging Media, Converging Newsrooms*. Lugano: Casagrande.
- Fishman, M. (1980). *Manufacturing the News*. Austin: University of Texas Press.
- Flamm, M. (2017). Mobile-Focused Quartz Turns a Profit on Digital Journalism | Media - Ad Age. Recuperado 21 de marzo de 2019, de <https://adage.com/article/media/mobile-focused-quartz-turns-a-profit-digital-journalism/308440/>
- Fleischmann, K. (2015). Generalist Designers, Specialist Projects: Forming Multidisciplinary Teams That Work. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 13(3), 26-40.
- Fleishman, E. A. y Peters, D. R. (1962). Interpersonal Values, Attitudes, and Managerial Success. *Personnel Psychology*, 15(2), 127-143.
- Flick, U. (2004a). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Flick, U. (2004b). Triangulation in qualitative research. *A companion to qualitative research*, 3, 178-183.
- Flores Vivar, J. M. y Salinas Aguilar, C. (2012). Sinergias en la construcción del Nuevo Periodismo derivadas del Data Journalism y el Transmedia Journalism. *III Congreso Internacional Comunicación 3.0*, 1-15.

- FNPI. (2017). Seminario web ' Quartz: Cómo hacer innovación a diario' - YouTube. *Youtube*.
- Follett, M. P. (1941). *Dynamic Administration*. London: Pitman.
- Francis, D. y Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.004>
- Franke, R. H. y Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne Experiments: First Statistical Interpretation. *Amer. Sociological Rev.*, 43(5), 623-643. <https://doi.org/10.1111/j.1432-1033.1970.tb01014.x>
- Friedrichsen, M. y Mühl-Benninghaus, W. (2013). *Handbook of Social Media Management. Value Chains and Business Models in Changing Media Market*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Frishberg, L. y Lambdin, C. (2016). *Presumptive Design. Design Provocations for Innovation*. Waltham, USA: Elsevier B.V.
- Frostl, S. y Braun, I. (2013). One spark - Compose your own project management app. *Microwave and Telecommunication Technology (CriMiCo), 2013 23rd International Crimean Conference*, 356-357.
- Fulmer, W. E. (2000). *Shaping the Adaptive Organization: Landscapes, Learning, and Leadership in Volatile Times*. New York: AMACOM.
- Gade, P. J. y Perry, E. L. (2003). Changing the newsroom culture: A four-year case study of organizational development at the St. Louis Post-Dispatch. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 80(2), 327-347. <https://doi.org/10.1177/107769900308000207>
- Galbraith, C. S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high tech firms'. *California Management Review*, 32(4), 56-70.
- Gallego Perez, J. I. (2010). *Podcasting: Distribución de contenidos sonoros y nuevas formas de negocio en la empresa radiofónica española*. Universidad Complutense de Madrid.

- Gamboa Manzaba, J. (2014). Aumento de la productividad en la gestión de proyectos, utilizando una metodología ágil aplicada en una fábrica de software en la ciudad de Guayaquil. *Revista Tecnológica ESPOL – RTE*, 27(2), 1-36.
- Gans, H. (1979). *Deciding What's News: A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek, and Time*. New York: Pantheon.
- García-Avilés, J.-A. (2012). Innovation management in crossmedia production: Leading change in the newsroom. En I. Ibrus y C. A. Scolari (Eds.), *Crossmedia innovations: Texts, markets, institutions*. Frankfurt: Peter Lang.
- García-Avilés, J.-A. (2020). Así trabajan los medios de comunicación durante la crisis del COVID-19 — Blog. Recuperado 17 de julio de 2020, de <https://mip.umh.es/blog/2020/03/27/asi-trabajan-los-medios-durante-la-crisis-del-covid-19/>
- García-Avilés, J.A. y Arias-Robles, F. (2016). Evolución de los cybermedios en España : claves de la innovación. En C. Sádaba, J.-A. García-Avilés y M. del P. Martínez-Costa (Eds.), *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España* (pp. 63-71). Pamplona: Eunsa.
- García-Avilés, J. A., Carvajal, M., De Lara-González, A. y Arias-Robles, F. (2018). Developing an Index of Media Innovation in a National Market. *Journalism Studies*, 19(1), 25-42. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1161496>
- García-Avilés, José A., Kaltenbrunner, A. y Meier, K. (2014). Media Convergence Revisited. *Journalism Practice*, 8(5), 573-584. <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.885678>
- García-Avilés, J. A. (2006). Convergencia y polivalencia periodística en televisiones europeas y norteamericanas. *Global Media Journal México VO - 3, (. 6), 2.*
- García-Avilés, J. Alberto. (2014). Online Newsrooms as Communities of Practice: Exploring Digital Journalists' Applied Ethics. *Journal of Mass Media Ethics: Exploring Questions of Media Morality*, 29(4), 258-272. <https://doi.org/10.1080/08900523.2014.946600>
- García-Avilés, J. A. (2017a). How to grasp the chance to change - some lessons from Spain. En A. Kaltenbrunner, M. Karmasin y D. Kraus (Eds.), *Journalism Report V. Innovation*

and transition (pp. 35-48). Viena.

García-Avilés, J. A. (2017b). «Lo imposible»: construyendo la ética del periodismo tras el «tsunami» digital. En J. C. Suárez Villegas y J. Cruz Álvarez (Eds.), *Desafíos éticos en el periodismo digital* (pp. 29-50). Madrid: Editorial Dykinson.

García-Avilés, J. A. (2018). Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: El caso de El Confidencial.Lab. *El Profesional de la Información*, 27(2), 359-366.

García-Avilés, J. A. y Carvajal, M. (2008). Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Production. The Cases of Novotecnica and La Verdad Multimedia in Spain. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(2), 221-239. <https://doi.org/10.1177/1354856507087945>

García-Avilés, J. A., Carvajal, M., Arias, F. y De Lara González, A. (2018). How journalists innovate in the newsroom. Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. *The Journal of Media Innovations*, 5(1), 1-16. <https://doi.org/10.5617/JOMI.V5I1.3968>

García-Avilés, J. A., Carvajal, M. y Arias Robles, F. (2018). Implantación de la innovación en los cibermedios españoles: análisis de las percepciones de los periodistas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 369-384. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1260>

García-Avilés, J. A., Carvajal, M. y Comín, M. (2016). *Cómo innovar en periodismo. Entrevistas a 27 profesionales*. Murcia: Diego Marín.

García-Avilés, J. A. y González Esteban, J. L. (2012). Cibermedios nativos españoles: explorando modelos de rentabilidad. *Trípodos*, 30, 153-167.

García-Avilés, J. A., León, B., Sanders, K. y Harrison, J. (2004). Journalists at digital television newsrooms in Britain and Spain: Workflow and multi-skilling in a competitive environment. *Journalism Studies*, 5(1), 87-100. <https://doi.org/10.1080/1461670032000174765>

García-Avilés, J. A., Meier, K., Kaltenbrunner, A., Carvajal, M. y Kraus, D. (2009). Newsroom

- Integration in Austria, Spain and Germany. *Journalism Practice*, 3(3), 285-303.
<https://doi.org/10.1080/17512780902798638>
- García-De-Torres, E., Yezers'ka, L., Rost, A., Calderín, M., Edo, C., Rojano, M., ... Corredoira, L. (2011). Uso de Twitter y Facebook por los medios iberoamericanos. *El Profesional de la Información*, 20(6), 611-620.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1097/SLA.0b013e3182197016>
- García Santamaría, J. V., Clemente Fernández, M. D. y López Aboal, M. (2013). La organización de las redacciones en los nuevos diarios digitales españoles y su relación con los nuevos modelos de negocio. *Textual and Visual Media*, 6, 141-160.
- Garnham, N. (1999). *Capitalism and communication: Global culture and information economics*. London: SAGE.
- Garud, R. (1997). On the Distinction Between Know-How, Know-What and Know-Why. *Advances in Strategic Management*, 14(7212), 81-101.
- Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8), 953-975. <https://doi.org/10.1177/001872679404700805>
- Gauntlett, D. (2004). *Web.Studies. Rewirig;ng media studies for the digital age*. London: Arnold. <https://doi.org/10.2214/AJR.07.2515>
- Geissdoerfer, M., Bocken, N. M. P. y Hultink, E. J. (2016). Design thinking to enhance the sustainable business modelling process – A workshop based on a value mapping process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218-1232.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.020>
- Geschka, H. (1983). Creativity techniques in product planning and development: *R&D Management*, 13(3), 169-183.
- Gick, M. L. y Holyoak, K. J. (1987). The Cognitive Basis of Knowledge Transfer. En S. M. Cormier y J. D. Hagman (Eds.), *Transfer of Learning: Contemporary Research and Applications* (pp. 9-46). San Diego, CA: Academic Press.
- GICOV. (2015). *Ranking de innovación periodística 2014*. Elche.

- Gigerenzer, G., Swijink, Z., Porter, T., Daston, L., Beatty, J. y Krüger, L. (1991). On the Tyranny of Hypothesis Testing in the Social Sciences. *Contemporary Psychology: A Journal of Reviews*, 36(2), 102-105. <https://doi.org/10.1037/029395>
- Gillmor, D. (2004). *We the Media*. (A. Noren, Ed.). Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Giner, J. A. (2008). Siete lecciones que explican la anunciada crisis de los diarios norteamericanos. *Cuadernos de periodistas*, 14, 45-51.
- Glaser, E. M., Abelson, H. H. y Garrison, K. N. (1983). *Putting Knowledge to Use*. San Francisco, CA: Jessey-Bass.
- Godø, H. (2008). *Innovasjonsledelse: Teknologiutvikling fra idé til forretningsplanlegging*. Trondheim: Tapir.
- Goffin, K. y Mitchell, R. (2016). *Innovation Management: Effective Strategy and Implementation* (3rd Editio). London: Palgrave Macmillan.
- Golding, P. y Elliott, P. (1979). *Making the News*. London: Longman.
- Gómez-Calderón, B., Roses, S. y García-Borrego, M. (2017). Los nuevos perfiles profesionales del periodista desde la perspectiva académica española. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 8(1), 191-200.
- Gomez, C. F. y Rodriguez, J. K. (2001). Teorías de la cultura organizacional. *Manual de Contabilidad y Auditoria*, 111-140.
- González Alba, J. A. (2017). Los labs de medios en España: la innovación desde el área de la organización periodística. *Cuadernos de Periodistas*, (December 2016).
- González Esteban, J. L. (2009). Modelos de periodismo local y estrategias ante la crisis: el caso del News & Observer. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 151-160.
- González Esteban, J. L. (2010). Auge y caída de Soitu, un ejemplo de medio nativo digital en España. *Comunicación y Sociedad*, 23(2), 267-288.
- González Esteban, J. L. (2014). La transformación del ecosistema mediático español: el caso

de eldiario.es. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2).

González, M. S. y Palomo, B. (2014). Conocimiento y valoración del crowdfunding en Comunicación: La visión de profesionales y futuros periodistas. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 22(43), 101-110.

Gonzalo Rodríguez, P. (2011). Hitos del periodismo ciudadano: del Tsumami de Indonesia a las revueltas en Túnez. En Ó. Espiritusanto Nicolás y P. Gonzalo Rodríguez (Eds.), *Periodismo ciudadano. Evolución positiva de la comunicación* (pp. 29-50). Barcelona: Ariel.

Gopalakrishnan, S., Bierly, P., y Kessler, E. H. (1999). A reexamination of product and process innovations using a knowledge-based view. *The Journal of High Technology Management Research*, 10(1), 147-166. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(99\)80007-8](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(99)80007-8)

Gorden, R. L. (1975). *Interviewing: Strategy, techniques, and tactics*. Homewood, IL: Dorsey.

Gorden, W. I. (1984). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, by Terrence E. Deal and Allan A. Kennedy. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982, 232 pp., \$14.95 cloth. *Academy of Management Review*, 9(2), 365-366.

Gordon, R. (2003). The Meanings and Implications of Convergence. En *Digital journalism: Emerging media and the changing horizons of journalism* (pp. 57-73).

Gould, E. M. (2018). Workflow Management Tools for Electronic Resources Management. *Serials Review*, 44(1), 71-74. <https://doi.org/10.1080/00987913.2018.1434380>

Goyanes, M. (2014). An Empirical Study of Factors that Influence the Willingness to Pay for Online News. *Journalism Practice*, 8(6), 742-757. <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.882056>

Goyanes, M. y Dürrenberg, C. (2014). A Taxonomy of Newspapers based on Multi-Platform and Paid Content Strategies: Evidences from Spain. *JMM International Journal on Media Management*, 16(1), 27-45. <https://doi.org/10.1080/14241277.2014.900498>

Goyanes, M. y Vara-Miguel, A. (2017). Probabilidad de pagar por noticias digitales en España.

- El Profesional de la Información*, 26(3), 488. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.may.15>
- Green, M. D. (2016). *Scrum. Novice to ninja*. VIC, Australia: SitePoint Pty. Ltd.
- Greve, H. R. y Taylor, A. (2000). Innovation as Catalysts for Organizational Change: Shifts in Organizational Cognition and Search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 54-80. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1267193>
- Grubenmann, S. (2016). *Innovation in and from the newsroom. Factors influencing innovation in legacy media*. University of St. Gallen.
- Guaglione, S. (2017). Quartz's Amazon Echo «Flash Briefing» Hosted By Robots 08/30/2017. Recuperado 25 de marzo de 2019, de <https://www.mediapost.com/publications/article/306596/quartzs-amazon-echo-flash-briefing-hosted-by-ro.html>
- Guallar Delgado, J. (2007). Productos específicos de la prensa digital: los confidenciales. *Anuario ThinkEPI*, 101-104.
- Guallar, J. (2018). Prensa digital en 2015-2017. Los medios frente a las plataformas tecnológicas. *Anuario ThinkEPI*, 225-229.
- Guilford, J. P. (1950). Creativity. *The American Psychologist*, 5(9), 444-454. <https://doi.org/10.1037/h0063487>
- Gunther, R., Beck, P. A. y Nisbet, E. C. (2018). Fake news may have contributed to Trump's 2016 victory. *Online Preprint*. <https://doi.org/10.1145/nnnnnnn.nnnnnnn>
- Gupta, A. (2013). Environmental and PEST analysis: An approach to external business environment. *International Journal of Modern Social Science and Humanities*, 2(1), 34-43. [https://doi.org/10.1016/S0753-3322\(01\)00067-1](https://doi.org/10.1016/S0753-3322(01)00067-1)
- Ha, L. y Fang, L. (2012). Internet experience and time displacement of traditional news media use: An application of the theory of the niche. *Telematics and Informatics*, 29(2), 177-186. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2011.06.001>
- Habann, F. (2008). Towards a methodological foundation of media innovation research. En C.

- Dal Zotto y H. Van-Kranenburg (Eds.), *Management and Innovation in the Media Industry* (pp. 67-96). Cheltenham: Edward Elgar.
- Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 357-365. <https://doi.org/10.1108/14691930010359252>
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *HBR*, VII-VIII, 69-82.
- Hand, M. (1992). Total quality management—One God but many prophets. En M. Hand y B. Plowman (Eds.), *Quality management handbook* (pp. 26-46). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hanitzsch, T. y Vos, T. P. (2017). Journalistic Roles and the Struggle Over Institutional Identity: The Discursive Constitution of Journalism. *Communication Theory*, 27(2), 115-135. <https://doi.org/10.1111/comt.12112>
- Hansen, E. (2012). Aporias of digital journalism. *Journalism*, 14(5), 678-694. <https://doi.org/10.1177/1464884912453283>
- Hardy, J. (2018). Branded content: Media and marketing integration. En Jonathan Hardy, H. Powell y I. Macrury (Eds.), *The Advertising Handbook* (pp. 102-117). Routledge.
- Hare, K. (2020). Here are the newsroom layoffs, furloughs and closures caused by the coronavirus – Poynter. Recuperado 17 de julio de 2020, de <https://www.poynter.org/business-work/2020/here-are-the-newsroom-layoffs-furloughs-and-closures-caused-by-the-coronavirus/>
- Hargadon, A. B. y Bechky, B. A. (2006). When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 17(4), 484-500. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0200>
- Harrison, R. (1987). Harnessing personal energy: How companies can inspire employees. *Organizational Dynamics*, 16(1), 5-20. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(87\)90029-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(87)90029-5)
- Harrison, R. (1995). Understanding Your Organization's Character. En *The Collected Papers of Roger Harrison* (pp. 1-28). California: Wiley.

- Hart, H. (1931). *The Technique of Social Progress*. New York: Henry Holt and Co.
- Hartman, S. W. (2015). *Management Theory*. New York: Institute of Technology.
- Hartmann, M. (2009). The Changing Urban Landscapes of Media Consumption and Production. *European Journal of Communication*, 24(4), 421-436. <https://doi.org/10.1177/0267323109345521>
- Havelock, R. (1969). *Planning for Innovation*. Ann Arbor: Institute for Social Research, CRUSK, University of Michigan.
- Hayes, R. H. y Abernathy, W. J. (1980). Managing Our Way to Economic Decline. Harvard Business Review. Recuperado 13 de noviembre de 2018, de <https://hbr.org/2007/07/managing-our-way-to-economic-decline>
- Heath, T. (2017). David Bradley's cold business decision to kill National Journal and save Atlantic Media - The Washington Post. Recuperado 18 de marzo de 2019, de https://www.washingtonpost.com/business/the-story-behind-atlantic-owner-david-bradleys-biggest-business-failure/2017/03/31/f612fe5c-13c2-11e7-833c-503e1f6394c9_story.html?utm_term=.10d200dd1655
- Heijboer, M., Korenhof, M. y Pantjes, L. (2013). Een krachtige leer cultuur voor continu leren. *Opleiding & Ontwikkeling*.
- Heinonen, A. R. I. (1999). *Journalism in the Age of the Net. Changing Society, Changing Profession*. University of Tampere.
- Henderson, R. M. y Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30. <https://doi.org/10.2307/2393549>
- Hermans, L., Vergeer, M. y D'Haenens, L. (2009). Internet in the Daily Life of Journalists: Explaining the use of the Internet by Work-Related Characteristics and Professional Opinions. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 15(1), 138-157. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2009.01497.x>
- Hermida, A., y Thurman, N. (2008). A Clash of Cultures. *Journalism Practice*, 2(3), 343-356.

<https://doi.org/10.1177/2158244012468282>

Herzberg, F., Mausner, B. y Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Hidalgo López, A. y Mellado, C. (2006). Periodistas atrapados en la red: rutinas de trabajo y situación laboral. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 12, 161-170.

Hildenbrand, T. y Meyer, J. (2012). Intertwining Lean and Design Thinking: Software Product Development from Empathy to Shipment. En A. Maedche, A. Botzenhardt y L. Neer (Eds.) (pp. 217-237). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31371-4_13

Hirshberg, J. (1998). *The Creative Priority: Driving Innovation Business in the Real World*. New York: Harper Business.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (2004). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Cengage South-Western.

Hjarvard, S. (1995). TV News Flow Studies Revisited. *Electronic Journal of Communication*, 5(2&3).

Hofer-Alfeis, J. (2003). Effective Integration of Knowledge Management into the Business Starts with a Top-down Knowledge Strategy. *Journal of Universal Computer Science*, 9(7), 719-728.

Hofer, C. W. y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul, Minnesota: West Publishing Company.

Hollander, S. (1965). *The sources of increased efficiency: A study of DuPont rayon plants*. Cambridge, Massachussets (EEUU): MIT Press.

Holtgrewe, U., Gasparri, S., Ilsoe, A., Kirov, V., Ramioul, M. y Sharma, A. (2017). *Shaping Industrial Relations in a Digitalising Services Industry-Challenges and Opportunities for Social Partners*. *International Journal of Economics and Finance* (Vol. October).

Hornecker, E. (2005). Space and Place—setting the stage for social interaction. En *ECSCW05 workshop «Settings for Collaboration: the role of place»*.

- Hoskisson, R., Hitt, M. A., Wan, W. P. y Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
- House, R. J. (1977). A 1976 theory for charismatic leadership. En J. H. Hunt y L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R., Wright, N. y Aditya, R. N. (1997). Cross Cultural Research on Organizational Leadership: A Critical Analysis and a Proposed Theory. En P. C. Earl y M. Erez (Eds.), *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology* (pp. 535-625). San Francisco, CA: New Lexington Press.
- Huang, E., Davison, K., Shreve, S., Davis, T., Bettendorf, E., y Nair, A. (2006). Bridging Newsrooms and Classrooms: Preparing the Next Generation of Journalists for Converged Media. *Journalism & Communication Monographs*, 8(3), 221-262. <https://doi.org/10.1177/152263790600800302>
- Huang, J. S. y Wang, W. C. (2014). Application of the Long Tail Economy to the Online News Market: Examining Predictors of Market Performance. *Journal of Media Economics*, 27(3), 158-176. <https://doi.org/10.1080/08997764.2014.931860>
- Huberman, M. y Levinson, N. (1984). An empirical model for exchanging educational knowledge between universities and schools. *International Review of Education*, 30(4), 385-404. <https://doi.org/10.1007/BF00597636>
- Hughes, R. L., Ginnett, R. C. y Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Humanes, M. L. y Roses Campos, S. (2014). Valoración de los estudiantes sobre la enseñanza del Periodismo en España. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, ISSN 1134-3478, N° 42, 2014, págs. 182-188, (42), 182-188.
- Hurst, A. y Sripongworakul, A. (2016). Project Management in Capstone Design Courses: Student Choices of Current Technologies. En *Proceedings of the 2016 Capstone Design Conference*. Columbus, Ohio.

- Huxford, J. (2000). Cultures in Collision: Newspapers and the Net. En *Conferencia anual de la International Communication Association*. Acapulco (México).
- Indvik, L. (2011). The Atlantic: How One Magazine Became Profitable by Going «Digital First». Recuperado 20 de marzo de 2019, de <https://mashable.com/2011/12/19/the-atlantic-digital-first/?europa=true#qs0hqkCBQgqZ>
- Innovation Media Consulting Group. (2017). How to Reinvent the Newsroom for the Mobile Age. Recuperado 16 de enero de 2018, de <http://innovation.media/newswheel/how-to-reinvent-the-newsroom-for-the-mobile-age>
- Interactive Advertising Bureau. (2018). *Estudio Anual de Redes Sociales IAB 2018*.
- Jago, A. . (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28(3), 315-336. <https://doi.org/10.1287/mnsc.28.3.315>
- Janowitz, M. (1975). Professional Models in Journalism: the Gatekeeper and the Advocate. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 52(4), 618-626.
- Jarvis, J. (2015). *El fin de los medios de comunicación de masas*. (J. Paredes, Ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Jenkins, H. (2003). Transmedia Storytelling Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling. *MIT Technology Review*.
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York: New York University Press.
- Jenkins, H. (2007). Transmedia Storytelling 101. Confessions of an Aca-Fan. Recuperado 19 de noviembre de 2018, de http://henryjenkins.org/2007/03/transmedia_storytelling_101.html
- Jenkins, H. (2009a). Revenge of the Origami Unicorn: The Remaining Four Principles of Trans-media Storytelling. Confessions of an Aca-Fan. Recuperado 12 de diciembre de 2018, de http://henryjenkins.org/2009/12/revenge_of_theorigami_unicorn.html
- Jenkins, H. (2009b). The Revenge of the Origami Unicorn: Seven Principles of Transmedia

Storytelling (Well, Two Actually. Five More on Friday). Confessions of an Aca-Fan. Recuperado 12 de diciembre de 2018, de http://henryjenkins.org/2009/12/the_revenge_of_the_origami_uni.ht

Johnson, G. (1988). Processes of Managing Strategic Change. *Management Research News*, 11(4/5), 43-46.

Johnson, H. A. (2017). Trello. *Journal of the Medical Library Association*, 105(2), 209-211. <https://doi.org/10.1097/AUD.0b013e3181ce6231>

Johnson, H. A. (2018). Slack. *Journal of the Medical Library Association*, 106(1), 148-151. <https://doi.org/dx.doi.org/10.5195/jmla.2017.120>

Joia, L. A. y Lemos, B. (2010). Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 410-427. <https://doi.org/10.1108/13673271011050139>

Jones, D. E. (1999). Reseña / Fernando Cabello. El mercado de revistas en España: concentración informativa. *Communication & Society*, 600.

Ju, A., Jeong, S. H. y Chyi, H. I. (2014). Will Social Media Save Newspapers? Examining the effectiveness of Facebook and Twitter as news platforms. *Journalism Practice*, 8(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/17512786.2013.794022>

Juzko, M. y Tjakradiwiria, H. (2011). *Project Management Tools in Software Development- the Use of JIRA in Soft-ware Project*. Jönköping International Business School. Jönköping University.

Kaltenbrunner, A. (2015). El periodismo en transición: la matriz del cambio. En J. A. García Avilés, J. L. Ferris, y J. L. González (Eds.), *Innovar en Periodismo* (pp. 59-74). Elche: Diego Marín.

Kamprath, M. y Mietzner, D. (2009). The Nature of Radical Media Innovations – Insights from an Explorative Study. *Proceedings of the 2nd ISPIM Innovation Symposium*.

Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. En *Research in Organizational Behaviour*.

Elsevier Science Inc.

- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42. <https://doi.org/Article>
- Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(2). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Keefe, J. (2018). The Quartz AI Studio will help journalists use machine learning — Quartz. Recuperado 27 de abril de 2020, de <https://qz.com/1464390/announcing-the-quartz-ai-studio-designed-to-help-journalists-use-machine-learning/>
- Kelly, D. y Amburgey, T. L. (1991). Organizational Inertia and Momentum: a Dynamic Model of Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612. <https://doi.org/10.2307/256407>
- Kennedy, J. W. y College, E. W. (2007). The Early Organizational Management Theories: The Human Relations Movement & Business Ethical Practices Pioneered By Visionary Leader Mary Parker Follett. *Journal of Business & Economic Research*, 5(3), 27-36. <https://doi.org/10.19030/jber.v5i3.2528>
- Killebrew, K. C. (2003). Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace. *International Journal on Media Management*, 5(1), 39-46. <https://doi.org/10.1080/14241270309390017>
- Kim, J., Baek, T. H. y Martin, H. J. (2010). Dimensions of News Media Brand Personality. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 87(1), 117-134.
- King, N. (1992). Modelling the innovation process: An empirical comparison of approaches. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(2), 89-100. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1992.tb00487.x>
- King, N. y Anderson, N. (1990). Innovation in working groups. En M. A. West y J. L. Farr (Eds.), *Innovation and Creativity at Work* (pp. 1-22). London: Wiley.
- Kirton, M. J. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied*

Psychology, 61(5), 622-629. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.5.622>

Kirton, M. J. (2003). *Adaption – Innovation. In the context of diversity and change. Innovation.* <https://doi.org/10.4324/9780203695005>

Kitchin, R. y Tate, N. J. (2000). *Conducting Research in Human Geography: Theory, Methodology and Practice.* Michigan, USA: Prentice Hall.

Kogut, B. y Zander, U. (1992). Knowledge of the firm: combinative capabilities, and the replication of technology. En L. Prusak (ed). En *Knowledge in Organizations. Resources for the Knowledge Based Economy.*

Koontz, H., O'Donnell, C. y Wehrich, H. (1955). *Management.* New York: McGraw Hill.

Korman, A. K. (1966). «Consideration,» «Initiating Structure,» and Organizational Criteria: a Review. *Personnel Psychology*, 19(4), 349-361. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1966.tb00310.x>

Kotler, P. (2000). Marketing Management, Millenium Edition. *Marketing Management, Millenium Edition*, 23(6), 188-193. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)

Kotsemir, M. y Abroskin, A. (2013). Innovation Concepts and Typology – an Evolutionary Discussion.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kovach, B. y Rosenstiel, T. (2001). *The Elements of Journalism: What Newspeople Should Know and the Public Should Expect.* New York: Crown Publishers.

Kovach, B. y Rosenstiel, T. (2010). *Blur: How to Know What's True in the Age of Information Overload.* New York: Bloomsbury USA.

Krumsvik, A. H. (2009). *The Online News Factory. A Multi-Lens Investigation of the Strategy, Structure, and Process of Online News Production at CNN and NRK.* University of Oslo.

Krumsvik, A. H. (2012). Why Old Media Will Be Funding Journalism in the Future.

- Journalism Studies*, 13(5-6), 729-741. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2012.664331>
- Küng, L. (2000). Exploring the link between culture and strategy in media organisations: The cases of the BBC and CNN. *International Journal on Media Management*, 2(2), 100-109. <https://doi.org/10.1080/14241270009389927>
- Küng, L. (2006). *Leaders as builders of great teams. Leadership in the media industry. Changing*
- Küng, L. (2007). Does media management matter? Establishing the scope, rationale, and future research agenda for the discipline. *Journal of Media Business Studies*, 4(1), 21-39. <https://doi.org/10.1080/16522354.2007.11073444>
- Küng, L. (2008). Media Management. En W. Donsbach (Ed.), *The International Encyclopedia of Communication* (pp. 2932-2937). London: Blackwell.
- Küng, L. (2015). *Innovators in Digital News. Innovators in Digital News*. London and New York: I.B. Tauris & Co. Ltd. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1153333>
- Küng, L. (2016). Leadership: overcoming overload in the media industry. En *What Society Needs from Media in the Age of Digital Communication*. New York and Barcelona: Social Trends Institute.
- Küng, L. (2017a). *Going Digital. A Roadmap for Organisational Transformation*. Oxford.
- Küng, L. (2017b). Reflections on the ascendancy of technology in the media and its implications for organisations and their leaders. *The Journal of Media Innovations*, 4(1), 77-81. <https://doi.org/10.5617/jmi.v4i1.3171>
- Küng, L. (2017c). *Strategic Management in the Media. Theory to Practice* (Segunda Ed). Sage Publications, Ltd.
- Kurtzberg, T. R. y Amabile, T. M. (2001). From Guilford to Creative Synergy: Opening the Black Box of Team-Level Creativity. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 295-308. <https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334>
- Ladas, C. (2009). *Scrumban - Essays on Kanban Systems for Lean Software Development*.

USA: Modus Operandi Press.

Lamata, J. F. (2012). Antonio Casado: «Dejé la tertulia de Losantos en COPE porque me sentí incómodo tras la entrevista que le hizo a Gallardón». Recuperado 22 de enero de 2019, de <https://www.periodistadigital.com/periodismo/tv/2012/11/12/antonio-casado-zapatero-aznar-rajoy-pueblo-rne-rtve-cope-linterna-cesar-vidal-federico-jimenez-losantos.shtml>

Lambert, S. C. (2010). A conceptual model analysis framework: Analysing and comparing business model frameworks and ontologies. *14th IBIMA Conference*.

Lampel, J., Lant, T. y Shamsie, J. (2000). Balancing Act: Learning from Organizing Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, 11(3), 263-269. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.3.263.12503>

Lapetra, R. J. (2015). Récord de audiencia y negocio: El Confidencial dispara un 40% sus ingresos en 2014. Recuperado 21 de enero de 2019, de <https://www.bolsamania.com/hemerotek/lista-falciani-record-de-audiencia-y-de-negocio-el-confidencial-dispara-un-40-sus-ingresos-en-2014/#.XEWpvlxKhPY>

Lasswell, H. D. (1927). *Propaganda technique in the world war*. Cambridge, Massachussets (EEUU): MIT Press.

Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford: Oxford University Press.

Lavine, J. M. y Wackman, D. B. (1988). *Managing Media Organizations: Effective Leadership of the Media*. Longman.

Lawson-Borders, G. (2008). *Media Organizations And Convergence: Case Studies of Media Convergence Pioneers*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Leal Millán, A., Ariza Montes, A. y Albort Morant, G. (2016). El binomio innovación-creatividad en las organizaciones del siglo XXI. Un análisis de sus antecedentes. *Creatividad y Sociedad*, 26, 95-116.

Lefebvre, H. (1984). *The production of space*. Malden: Blackwell.

- Leminen, S., Westerlund, M. y Nyström, A. (2012). Living Labs as open-innovation networks. *Technology Innovation Management Review*, (September), 6-11.
- León Santos, M., Castañeda Vega, D. y Sánchez Alfonso, I. (2007). La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. *Acimed*, 15(3).
- Letelier, P. y Penadés, M. C. (2006). Metodologías ágiles para el desarrollo de software: eXtreme Programming (XP). *Técnica administrativa*, 5(26), 17. <https://doi.org/1666-1680>
- Levinson, N. S. (2015). A tri-decennia view of knowledge transfer research: What works in diffusion and development contexts. *Journal of International Communication*, 21(2), 153-168. <https://doi.org/10.1080/13216597.2015.1052531>
- Levitt, T. (1960). Growth and Profits Through Planned Marketing Innovation. *Journal of Marketing*, 24(4), 1-8. <https://doi.org/10.2307/1248397>
- Li, Y. (2017). Contest Over Authority: Navigating native advertising's impacts on journalism autonomy. *Journalism Studies*, 0(0), 1-19. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2017.1397531>
- Liao, S. H. y Hu, T. C. (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Technovation*, 27(6-7), 402-411. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.02.005>
- Lichfield, G. (2012). Elephants, Obsessions and Wicked Problems. A New Phenomenology of News. Recuperado de <https://newsthing.net/2012/09/16/quartz-obsessions-phenomenology-of-news/>
- Lievrouw, L. (2002). Determination and contingency in new media development: Diffusion of innovations and social shaping of technology perspectives. En L. Lievrouw y S. Livingstone (Eds.), *The Handbook of New Media* (pp. 181-199). London: Sage.
- Light, B., y McGrath, K. (2012). Ethics and social networking sites: A disclosive analysis of Facebook. *Information Technology & People*, 23(4), 290-311.

<https://doi.org/10.1108/09593841011087770>

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Lindmark, S., Ranaivoson, H., Donders, K. y Ballon, P. (2013). Innovation in Small Regions' Media Sectors. Assessing the Impact of Policy in Flanders. En A. H. Krumsvik y T. Storsul (Eds.), *Media Innovations. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 127-144). Göteborg: Nordicom.

Lippman, S. A., y Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418.
<https://doi.org/10.2307/3003464>

Lopes, L. F. (2010). Innovation as a latent variable : an alternative measurement approach. *CEFAGE-UE Working Paper*, 1-18.

López del Ramo, J. y Torregrosa Carmona, J. F. (2013). Rutinas productivas en los diarios digitales españoles: caracterización y desarrollo en la dinámica de la convergencia. *Ámbitos: Revista Internacional de Comunicación*, 22, 1-16.

López Menéndez de Jiménez, R. (2015). Metodologías ágiles de desarrollo de software aplicadas a la gestión de proyectos empresariales. *Revista Tecnológica*, 8, 6-11.

López, P. (2011). ¿Razones ocultas tras el cese de Jesús Cacho como director de «El Confidencial»? Recuperado 22 de enero de 2019, de <https://www.periodistadigital.com/periodismo/otros-medios/2011/03/04/el-analisis-las-razones-del-cese-de-jesus-cacho-como-direct-.shtml>

Lovelace, R. F. (1986). Stimulating creativity through managerial intervention. *R&D Management*, 16(2), 161-174. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1986.tb01169.x>

Lowery, S. y DeFleur, M. (1995). *{Milestones in Mass Communication Research: Media Effects}*. New York: Longman.

- Lubart, T. I. (2001). Models of the creative process: Past, present and future. *Creativity Research Journal*, 13(3-4), 295-308. https://doi.org/10.1207/S15326934CRJ1334_07
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1-9.
- Lynch, R. (2006). *Corporate Strategy* (4th Editio). Harlow, Essex: Pearson Educación Limited.
- Maciá Barber, C. (2007). No todos somos ya periodistas. Un análisis de la utopía del periodismo ciudadano desde la perspectiva del reportaje interpretativo. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 13, 123-144. <https://doi.org/>
- MacQueen, K., McLellan, E., Kay, K. y Milstein, B. (1998). Codebook development for team-based qualitative analysis. *Cultural Anthropology Methods*, 10, 31-36.
- Madjar, N., Greenberg, E. y Chen, Z. (2011). Factors for Radical Creativity, Incremental Creativity, and Routine, Noncreative Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 730-743. <https://doi.org/10.1037/a0022416>
- Malmelin, N. y Virta, S. (2017). Managing for Serendipity: Exploring the Organizational Prerequisites for Emergent Creativity. *JMM International Journal on Media Management*, 19(3), 222-239. <https://doi.org/10.1080/14241277.2017.1308947>
- Manfredi Sánchez, J. L. (2015). *Innovación y Periodismo: emprender en la Universidad. Cuadernos Artesanos de Comunicación*. La Laguna (Tenerife): Latina.
- Mansfield, E., Rapoport, J., Rommeo, A., Wagner, S. y Beardsley, G. (1977). For many years , economic analysts and policy-makers have been interested in developing and obtaining better and more complete data concerning social and private rates of return from industrial innovations . It has long been recognized that information.
- Mansfield, G. M. y Fourie, L. C. H. (2004). Strategy and Business Models—Strange Bedfellows? A Case for Convergence and Its Evolution into Strategic Architecture. *South African Journal of Business Management*, 35, 35-44.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>

- Marcus, A. A. (1988). Implementing Externally Induced Innovations: a Comparison of Rule-Bound and Autonomous Approaches. *Academy of Management Journal*, 31(2), 235-256. <https://doi.org/10.2307/256547>
- Marín Ardila, L. F. (2010). Sobre la investigación en las facultades de comunicación. *Signo y Pensamiento*, 29(57), 488-494.
- Marín Ochoa, E. B. (2009). *La infografía digital, una nueva forma de comunicación Tesis doctoral de*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Marsden, P. V. (1990). Network Data and Measurement. *Annual Review of Sociology*, 16, 435-463.
- Marshall, C. y Rossman, G. B. (1989). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. *Journal of Chemical Information and Modeling*. London: Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*. Harvard: Harvard Business Press.
- Martin, T. A. (1995). The Tablet Newspaper: A Vision for the Future The Tablet Newspaper. En *Conference Companion on Human Factors in Computing Systems* (p. 425).
- Martínez Albertos, J. L. (1974). *Redacción periodística. Los estilos y los géneros en la prensa escrita*. Barcelona: A.T.E.
- Martínez, I. (2018). Daniele Grasso (El Confidencial): «Llegará un momento en el que si una historia no está basada en datos, no tendrá credibilidad» — Blog. Recuperado 28 de junio de 2019, de <https://mip.umh.es/blog/2018/05/02/daniele-grasso-periodismo-datos-el-confidencial/>
- Martínez Miguélez, M. (1998). *La investigación cualitativa etnográfica en educación*. México: Trillas.

- Mascardi, J. (2008). Periodismo Digital: La Polivalencia Profesional y los Nuevos Espacios Profesionales. En F. Irigaray, D. Ceballos, y M. Manna (Eds.), *Nuevos medios, nuevos modos, nuevos lenguajes. 1º Foro de Periodismo Digital de Rosario* (pp. 87-94).
- Masip, P. y Palomo, B. (2010). Efectos de la tecnología en la profesión y en la producción periodística. En M. Á. Cabrera (Ed.), *Evolución tecnológica y cibermedios* (pp. 55-75). Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Matusik, S. F. y Hill, C. W. L. (1998). The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 680-697.
- Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan that Works*. Cambridge: O'Reilly Media.
- Maximini, D. (2015). *The Scrum Culture*. Wendingen: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11827-7>
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: MacMillan.
- McChesney. (2003). Corporate Media, Global Capitalism. En *Media Organization and Production*. London: SAGE.
- McCombs, M. E. y Shaw, D. L. (1927). The agenda-setting function of mass media. *Public opinion quarterly*, 36(2), 176-187.
- McDevitt, M. (2003). In defense of autonomy: A critique of the public journalism critique. *Journal of Communication*, 53(1), 155-164. <https://doi.org/10.1093/joc/53.1.155>
- McGraw, T. K. (2007). *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge, Massachussets and London: The Belknap Press of Harvard University Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw Hill.
- Mellado, C. (2014). Professional Roles in News Content. Six dimensions of journalistic role

- performance. *Journalism Studies*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2014.922276>
- Mellado, C. y Hellmueller, L. (2015). Professional roles and news construction: a media sociology conceptualization of journalists' role conception and performance. *Communication & Society*, 28(3), 1-11. <https://doi.org/10.15581/003.28.3.1-11>
- Mello, J. A. (2015). *Strategic Human Resource Management*. Stamford, CT: Cengage Learning.
- Merkle, J. A. (1980). *Management and Ideology: The Legacy of the International Scientific Management Movement*. California: University of California Press.
- Merrit, D. (1995). Public Journalism – Defining a Democratic Art. *Media Studies Journal*, 9(3), 125-132.
- Meso Ayerdi, K. (2006). Los confidentiales, nuevos modelos de comunicación al asalto del ecosistema digital. En *Análisis y propuestas en torno al periodismo digital: VII Congreso Nacional Periodismo Digital* (pp. 187-203). Huesca: Asociación de Prensa de Aragón.
- Meso Ayerdi, K. y Díaz Noci, J. (2005). Perfil profesional de los periodistas. En R. Salaverría (Ed.), *El impacto de internet en los medios de comunicación en España* (pp. 257-278). Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Messner, M., Linke, M. y Eford, A. (2012). Shoveling Tweets: An Analysis of the Microblogging Engagement of Traditional News Organizations. *The Official Research Journal of the International Symposium on Online Journalism*, 2(1), 74-87.
- Meyrowitz, J. (1985). *No sense of place: The impact of electronic media on social behavior*. Oxford: Oxford University Press.
- Mico, J. L., Masip, P. y Domingo, D. (2013). To wish impossible things*: Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network. *International Communication Gazette*, 75(1), 118-137. <https://doi.org/10.1177/1748048512461765>
- Mierzejewska, B. I. (2010). Media Management in Theory and Practice. En M. Deuze (Ed.), *Managing Media Work* (pp. 13-30). London: SAGE.

- Mierzejewska, B. I. y Hollifield, C. A. (2006). Theoretical Approaches in Media Management Research. En *Handbook of Media Management and Economics* (pp. 37-66). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Mierzejewska, B. I., Yim, D., Napoli, P. M., Lucas, H. C. y Al-Hasan, A. (2017). Evaluating Strategic Approaches to Competitive Displacement: The Case of the U.S. Newspaper Industry. *Journal of Media Economics*, 30(1), 19-30. <https://doi.org/10.1080/08997764.2017.1281817>
- Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1984). Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods. En *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Sage publications.
- Miller, D. y Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, Henry. (1979). An Emerging Strategy of «Direct» Research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 582. <https://doi.org/10.2307/2392364>
- Mishra, A. K. y Spreitzer, G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign. *Management*, 23(3), 567-588. <https://doi.org/10.2307/259295>
- Molina, S. G. y Badenes, S. O. (2012). La polivalencia periodística de los profesionales en las redes sociales. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 18(SPEC. OCTOBER), 455-463. <https://doi.org/10.5209/rev-ESMP.2012.v18.41000>
- Moloney, K. T. (2011). *Porting Transmedia Storytelling to Journalism*. University of Denver, Colorado.
- Moreno Mesa, J. M. (2017). *La innovación en los medios digitales locales*. Universidad de Sevilla.
- Morris, M., Schindehutte, M. y Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a

unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>

- Mosco, V. (2009). *The Political Economy of Communication* (2nd Editio). London: SAGE.
- Mueller, J. y Kamerer, D. (1995). Reader preference for electronic newspapers. *Newspaper Research Journal*, 16(3), 2-13.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O. y Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Murschetz, P. C. y Friedrichsen, M. (2017). Making Media Management Research Matter. En M. Friedrichsen y Y. Kamalipour (Eds.), *Digital Transformation in Journalism and News Media: Media Management, Media Convergence and Globalization* (pp. 17-28). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-27786-8_3
- Mütterlein, J. y Kunz, R. E. (2017). Innovate alone or with others? Influence of entrepreneurial orientation and alliance orientation on media business model innovation. *Journal of Media Business Studies*, 14(3), 173-187. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445162>
- Myllylahti, M. (2014). Newspaper Paywalls—the Hype and the Reality. *Digital Journalism*. *Digital Journalism*, 2(2), 179-194.
- Nafría, I. (2017). *La reinención de The New York Times. Cómo la «dama gris» del periodismo se está adaptando (con éxito) a la era móvil*. Austin: Knight Center for Journalism in the Americas.
- Nakamura, Y. y Furukawa, Y. (2018). Quartz's New Owner Ready to Fight Facebook, Twitter on Home Turf. Recuperado 21 de marzo de 2019, de <https://www.bloombergquint.com/business/quartz-s-new-owner-ready-to-fight-facebook-twitter-on-home-turf>
- National Journal. (2019). National Journal - Frequently Asked Questions. Recuperado 18 de marzo de 2019, de <https://www.nationaljournal.com/faq/>
- Navarro Cadavid, A., Fernández Martínez, J. D. y Morales Vélez, J. (2013). Revisión de

- metodologías ágiles para el desarrollo de software. *Prospectiva*, 11(2), 30-39.
<https://doi.org/10.15665/rp.v11i2.36>
- Navarro Maillo, F. (2013). *Análisis prospectivo sobre la evolución de las herramientas de participación social en cibermedios españoles de diversa matriz mediática*. Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Near, J. P. (1983). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. *Business Horizons*, (March-April), 82-84.
- Nerur, S., Mahapatra, R. y Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 72-78.
<https://doi.org/10.1145/1060710.1060712>
- Neumann, M. (2015). *Proyecto Safari: un manual para la gestión soberana de proyectos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Newman, N. (2013). *Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2018. Digital News Project 2018*. <https://doi.org/10.1177/2325967113S00047>
- Nguyen, A. (2008). Facing “the fabulous monster”: The traditional media’s fear-driven innovation culture in the development of online news. *Journalism Studies*, 9(1), 91-104.
<https://doi.org/10.1080/14616700701768147>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K. y Rangaswami, M. R. (2009). *Why Sustainability is Now the Key Driver of Innovation*. *Harvard Business Review*.
- Nieto, A. (1967). El concepto de la empresa periodística. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Nieto, A. (1973). La Empresa Periodística en España. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Nieto, A. y Iglesias, F. (1993). La Empresa Informativa. Barcelona: Ariel.
- Noelle-Neumann, E. (1995). *La espiral del silencio*. Barcelona: Paidós.

- Noguera Vivo, J. M. (2008). La percepción mediática de los blogs: del miedo al intrusismo al intrusismo de los medios. *Diálogos de la comunicación*, 1-4.
- Noguera Vivo, J. M. (2015). Pistas para la innovación periodística: entre los laboratorios de medios y las nuevas narrativas. En J. A. García Avilés, J. L. Ferris, & J. L. González (Eds.), *Innovar en Periodismo* (pp. 87-96). Elche: Diego Marín.
- Nonaka, I. (1994). Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I. (2007). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, (December 1991), 162-171. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)81509-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)81509-3)
- Nonaka, I. y Takeuchi, N. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press. Oxford: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice, 4th ed. Leadership theory and practice, 4th ed.* Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Novick, L. R. (1988). Analogical Transfer, Problem Similarity, and Expertise. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 14(3), 510-520.
- Nystrom, H. (1979). *Creativity and Innovation*. New York: Wiley.
- O'Reilly, C. A. y Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *The Academy of Management Perspective*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- O'Sullivan, D. y Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*. SAGE.
- Oberon Kohnstamm Instituut. (2014). *Leren met en van elkaar. Onderzoek naar de professionele leercultuur in het voorgezet onderwijs*. Utrecht: Iclon.
- OECD. (1981). *The Measurement of Scientific and Technical Activities - «Frascati Manual»*. <https://doi.org/10.1787/9789264063525-en>
- OECD. (2005). *Manual de Oslo. Analysis* (Vol. 30). <https://doi.org/10.1787/9789264065659->

es

- Okazaki, S. y Hirose, M. (2009). Effects of displacement-reinforcement between traditional media, PC internet and mobile internet: A quasi-experiment in Japan. *International Journal of Advertising*, 28(1), 77-104. <https://doi.org/10.2501/S026504870909043X>
- Oldham, G. R. y Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Source: The Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.2307/256657>
- Olsen, R. K., Pickard, V. y Westlund, O. (2020). Communal News Work: COVID-19 Calls for Collective Funding of Journalism. *Digital Journalism*, 0(0), 1-8. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1763186>
- Olsen, R. K. y Solvoll, M. K. (2018). Reinventing the business model for local newspapers by building walls. *Journal of Media Business Studies*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1445160>
- Olson, P. (2016). How Facebook Helped Donald Trump Become President. Recuperado 11 de diciembre de 2018, de <https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2016/11/09/how-facebook-helped-donald-trump-become-president/#521ac6e459c5>
- Ónday, Ö. (2016a). Classical Organization Theory: From Generic Management of Socrates To Bureaucracy of Weber. *International Journal of Business and Management Review*, 4(87), 87-105.
- Ónday, Ö. (2016b). Classical to Modern Organization Theory. *International Journal of Business and Management Review*, 4(2), 15-59.
- Ordysínski, T. (2013). Kanban Based Information Management in Organizations. *Studia I Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedza / Studies & Proceedings Polish Association For Knowledge Management*, 63, 76-85.
- Ortiz, C. A. (2015). *The Cell Manufacturing Playbook: A Step-by-Step Guideline for the Lean Practitioner*. CRC Press/Taylor & Francis Group, LLC.
- Ortiz Castro, I., Barradas Martínez, M. del R. y Rodríguez, L. J. (2014). ¿Son El Error Y El

Fracaso Fuentes De Aprendizaje Y Fortalecimiento Empresarial? Un Punto De Vista Desde La Filosofía Empresarial. *Ciencia Administrativa*, 2, 55-67.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2009). *Business Models Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Oswick, C., Keenoy, T. y Grant, D. (1997). Managerial discourses: Words speak louder than actions? *Journal of Applied Management Studies*, 6(1), 5-12. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1891/0889-8391.28.2.147>

Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. (Addison-Wesley, Ed.). Reading, MA.

Ozierańska, A., Skomra, A., Kuchta, D. y Rola, P. (2016). The critical factors of Scrum implementation in IT project – the case study. *Journal of Economics and Management*, 25(3), 79-96. <https://doi.org/10.22367/jem.2016.25.06>

Padua, J., Ahman, I., Apezechea, H. y Borsotti, C. (1987). *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: COLMEX/FCE. México: Colmex.

Palomo, B. y Palau-Sampio, D. (2016). El periodista adaptativo. Consultores y directores de innovación analizan las cualidades del profesional de la comunicación. *El Profesional de la Información*, 25(2), 188-195. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.05>

Palomo, B. y Sánchez, M. (2013). La implantación del periodismo participativo en la universidad española. En *Congreso Universitario Internacional sobre la Comunicación en la Profesión y en la Universidad de hoy*.

Palomo, B. y Sánchez, M. (2014). El reto de formar a periodistas participativos: Reflexiones docentes. *Historia y Comunicación Social*, 19(Esp. Febrero), 465-478. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45042

Pariente Fragoso, J. L. (2009). *Algunas reflexiones en torno al concepto del liderazgo*. (J. Mendoza Moheno, Ed.), *Proceso de cambio y desarrollo organizacional*. Hidalgo, México: UAT.

Pariser, E. (2017). *El filtro burbuja: Cómo la web decide lo que leemos y lo que pensamos*.

Penguin Random House Grupo Editorial España.

Parkinson, H. J. (2016). Click and elect: how fake news helped Donald Trump win a real election | Hannah Jane Parkinson | Opinion | The Guardian. Recuperado 11 de diciembre de 2018, de <https://www.theguardian.com/commentisfree/2016/nov/14/fake-news-donald-trump-election-alt-right-social-media-tech-companies>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd Editio). Thousand Oaks, California: SAGE.

Paul, N. (2002). Integrating Old and New Media Newsrooms. Recuperado 18 de octubre de 2014, de <http://www.poynter.org/uncategorized/2153/integrating-old-and-new-media-newsrooms/>

Paulus, P. B. (2002). Different ponds for different fish: A contrasting perspective on team innovation. *Applied Psychology*, 51(3), 394-399. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00973>

Pavlik, J. V. (2000). The Impact of Technology on Journalism. *Journalism Studies*, 1(2), 229-237. <https://doi.org/10.1080/14616700050028226>

Pavlik, J. V. (2013a). A Vision for Transformative Leadership: Rethinking Journalism and Mass Communication Education for the Twenty-First Century. *Journalism & Mass Communication Educator*, 68(3), 211-221. <https://doi.org/10.1177/1077695813499561>

Pavlik, J. V. (2013b). Innovation and the Future of Journalism. *Digital Journalism*, 1(2), 181-193. <https://doi.org/10.1080/21670811.2012.756666>

Pavlik, J. V. (2015). Transformation: examining the implications of emerging technology for journalism, media and society. *Athens J Mass Media Commun*, 1(1), 9-24.

Pavlik, J. V. y Bridges, F. (2013). The Emergence of Augmented Reality (AR) as a Storytelling Medium in Journalism. *Journalism & Communication Monographs*, 15(1), 4-59. <https://doi.org/10.1177/1522637912470819>

Payne, R. (1990). The Effectiveness of Research Teams: A Review. En M. A. West y J. L. Farr (Eds.), *Innovation and creativity at work* (pp. 101-122). London: Wiley.

- Pellicer, M. (2018). Quartz rediseña su futuro - MiquelPellicer.com. Recuperado 22 de marzo de 2019, de <https://miquelpellicer.com/2018/11/quartz-redisena-su-futuro/>
- Peluffo, M. B. y Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - Naciones Unidas.
- Peña Legazkue, I. y Aranguren Querejeta, M. J. (2002). Transferencia de conocimiento mediante acuerdos de colaboración. *Economía industrial*, (346), 67-80.
- Peñafiel Sáiz, C. (2016). Reinención del periodismo en el ecosistema digital y narrativas transmedia, 163-182.
- Perceval, J. M. (2008). El estado líquido del ciberperiodismo. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (36), 79-86.
- Pérez-Latre, F. J. y Sánchez-Tabernero, A. (2003). Leadership, an essential requirement for effecting change in media companies: An analysis of the Spanish market. *International Journal on Media Management*, 5(3), 199-208. <https://doi.org/10.1080/14241270309390035>
- Perlberg, S. (2020). Caught in the mushy middle: How Quartz fell to earth - Digiday. Recuperado 18 de junio de 2020, de <https://digiday.com/media/caught-in-the-mushy-middle-how-quartz-fell-to-earth/>
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage : A Resource-Based View Stable URL : <http://www.jstor.org/stable/2486921> Accessed : 09-03-2016 14 : 10 UTC Your use of the JSTOR archive indicates your acceptance of the Terms & Conditions of Use , available at ht. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peters, J. W. (2010). The Atlantic Turns a Profit, With an Eye on the Web - The New York Times. Recuperado 20 de marzo de 2019, de <https://www.nytimes.com/2010/12/13/business/media/13atlantic.html>
- Peterson, T. (2018). Quartz forms Quartz AI Studio with \$250k grant from Knight Foundation - Digiday. Recuperado 27 de abril de 2020, de <https://digiday.com/media/quartz-forms->

quartz-ai-studio/

Pettigrew, A. M. (1992). The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal*, 13, 5-16.

Pew Research Center. (2018). State of the News Media 2018. Recuperado 12 de diciembre de 2018, de <http://www.journalism.org/fact-sheet/digital-news/>

Picard, R. (1989). *Media Economics: Concepts and Issues*. London: SAGE.

Picard, R. (2006). Historical Trends and Patterns in Media Economics. En *Handbook of Media Management and Economics* (pp. 23-36). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Picard, R. G. (2001). Effects of recessions on advertising expenditures: An exploratory study of economic downturns in nine developed nations. *Journal of Media Economics*, 14(1), 1-14. https://doi.org/10.1207/S15327736ME1401_01

Picard, R. G. (2012). *La creación de valor y el futuro de las empresas informativas. Por qué y cómo el periodismo debe cambiar para seguir siendo relevante en el siglo XXI*. Porto: Media XXI.

Pickard, V. y Williams, A. T. (2014). Salvation Or Folly?: The promises and perils of digital paywalls. *Digital Journalism*, 2(2), 195-213. <https://doi.org/10.1080/21670811.2013.865967>

Pilhofer, A. (2018). Calling all news nerds: Come work with us and make Quackbot amazing. Recuperado 18 de junio de 2020, de <https://medium.com/@pilhofer/calling-all-news-nerds-come-work-with-us-and-make-quackbot-amazing-3ede7cad0207>

Piñuel Raigada, J. L. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido. *Estudios de Sociolingüística*, 3(1), 1-42. <https://doi.org/10.1080/0968465930010102>

Platman, K. (2004). Portfolio Careers and the Search for Flexibility in Later Life. *Work, Employment & Society*, 18(3), 573-599. <https://doi.org/10.1177/0950017004045551>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. y Fetter, R. (1990). Transformational

leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.

Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Anchor Books.

Politico. (2015). The 60-second interview: Yinka Adegoke, Africa editor, Quartz- POLITICO Media. Recuperado 22 de marzo de 2019, de <https://www.politico.com/media/story/2015/06/the-60-second-interview-yinka-adegoke-africa-editor-quartz-003883>

Porcu, O. (2017). Exploring innovative learning culture in the newsroom. *Journalism: Theory, Practice & Criticism*, (11c), 146488491772459. <https://doi.org/10.1177/1464884917724596>

Porter, L. W. y McKibbin, L. E. (1988). *Management education and development: Drift of thrust into the 21st century*. New York: McGraw-Hill.

Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Vol. May-June). New York: Free Press. <https://doi.org/10.1108/eb054287>

Prahalad, C. K. y Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Pranam, A. (2018). The Good, The Bad, and The Unusable BT - Product Management Essentials: Tools and Techniques for Becoming an Effective Technical Product Manager. En A. Pranam (Ed.) (pp. 125-138). Berkeley, CA: Apress. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3303-0_15

- Premios ÑH. (2015). Público, La Verdad y Herald de Soria, diarios mejor diseñados del año en España y Portugal Cambio16., ÑH12. *Lo Mejor del Diseño Periodístico España & Portugal 2015*.
- Prenger, M. y Deuze, M. (2017). A History of Innovation and Entrepreneurialism in Journalism. En P. J. Boczkowski y C. W. Anderson (Eds.), *Remaking the News. Essays on the Future of Journalism Scholarship in the Digital Age*. (pp. 235-250). Cambridge, Massachussets (EEUU): MIT Press.
- PRNoticias. (2019). Crisis de El Confidencial: Más de una docena de trabajadores abandonan el medio en cuatro meses. Recuperado 5 de julio de 2019, de <https://prnoticias.com/periodismo/periodismo-pr/20173253-crisis-el-confidencial-docena-trabajadores-abandonan-antonio-maeso>
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. México DF: Pearson Educación.
- Purdy, C. (2018). Quartz sold by Atlantic Media to Uzabase of Japan. Recuperado 6 de febrero de 2019, de <https://qz.com/1319054/quartz-sold-by-atlantic-media-to-uzabase-of-japan/>
- Quartz. (2015). Hello, Africa. A welcome letter from our team. Recuperado 6 de febrero de 2019, de <https://qz.com/africa/416033/hello-africa-a-welcome-letter-from-our-team/>
- Quartz. (2019). About — Quartz. Recuperado 22 de marzo de 2019, de <https://qz.com/about/>
- Quartz Communications. (2019a). Quartz announces leadership transition - Quartz. Recuperado 1 de junio de 2020, de <https://blog.qz.com/quartz-announces-leadership-transition-bfaa3b3b202>
- Quartz Communications. (2019b). Quartz Awards: 2019 Edition - Quartz. Recuperado 27 de mayo de 2020, de <https://blog.qz.com/quartz-awards-2019-edition-ab067db5b1a9>
- Quartz Communications. (2019c). Quartz names Walter Frick as membership editor - Quartz. Recuperado 11 de abril de 2020, de <https://blog.qz.com/quartz-names-walter-frick-as-membership-editor-834589d70231>
- Quartz Communications. (2020a). New Quartz Editorial Leadership Team - Quartz.

Recuperado 20 de mayo de 2020, de <https://blog.qz.com/new-quartz-editorial-leadership-team-cca6f67a2305>

Quartz Communications. (2020b). Quartz's Emily Diamond named to ONA Women's Leadership Accelerator. Recuperado 14 de abril de 2020, de <https://blog.qz.com/emily-diamond-named-to-ona-womens-leadership-accelerator-c45dc68464ee>

Quartz Union. (2019). From the Quartz Union: Our Mission Statement. Recuperado 9 de abril de 2020, de <https://www.nyguild.org/post/from-the-quartz-union-our-mission-statement>

Quinn, S. (2005). Convergence's fundamental question. *Journalism Studies*, 6(1), 29-38. <https://doi.org/10.1080/1461670052000328186>

Quinn, S. y Filak, V. (2005). *Convergent Journalism. An Introduction*. Boston, MA: Focal Press.

Quintane, E., Casselman, R. M., Reiche, B. S. y Nylund, P. A. (2011). Innovation as a knowledge-based outcome. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 928-947. <https://doi.org/10.1108/13673271111179299>

Ramírez, M. y Suárez, E. (2014). La ventaja de la página en blanco: los creadores de 'Quartz' explican cómo construir desde cero un gran medio digital. Recuperado 26 de mayo de 2020, de <https://nohacefaltapapel.com/la-ventaja-de-la-página-en-blanco-los-creadores-de-quartz-explican-cómo-construir-desde-cero-un-gran-6c9913ff390d>

Ramírez Ramírez, I., Castellanos Pérez, R. M. y Figueredo Pérez, E. (2008). *El estudio de casos como método científico de investigación en la escuela*. Editorial Pueblo y Educación.

Rampazzo Gambarato, R. y Tárzia, L. P. T. (2017). Transmedia Strategies in Journalism: An analytical model for the news coverage of planned events. *Journalism Studies*, 18(11), 1381-1399. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2015.1127769>

Rank, J., Pace, V. L. y Frese, M. (2004). Three Avenues for Future Research on Creativity, Innovation, and Initiative. *Applied Psychology: an International Review*, 53(4), 518-528.

Rao, V. S. P. (2006). *Management: Text and Cases* (2nd Editio). Nueva Delhi: Excel Books

India.

Rastogi, T., Manika, B. y Manjula, R. (2016). Analysis of software project management methodologies. *International Journal of Engineering Technology and Computer Research*, 4(6), 18-23.

Rauch, C. F. y Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. En J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim y R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 45-62). New York: Pergamon Press.

Rayner, P., Wall, P. y Kruger, S. (2004). *Media Studies: The Essential Resource*. London and New York: Routledge. <https://doi.org/10.4172/2167-0234.1000206>

Read, M. (2016). Donald Trump Won Because of Facebook. *New York Intelligencer*.

Real Rodríguez, E., Príncipe Hermoso, S. y Agudiez Calvo, P. (2007). Periodismo ciudadano versus Periodismo profesional: ¿somos todos periodistas? *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 13, 189-212. <https://doi.org/>

Rice, R. E. y Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the Innovation Process. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 1(4), 499-514.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Publishers.

Ríos, C. (2017). Redes sociales: el mejor aliado y el mayor enemigo del periodismo. *Cuadernos de Periodistas*, 34, 85-91.

Ríos, N. (2019). Emergency Kit for Media Products - Nicolás Ríos - Medium. Recuperado 18 de mayo de 2020, de <https://medium.com/@nicorios/emergency-kit-for-media-products-947bd21b99d5>

Risius, M. (2018). Facebook User Segmentation to Enable Targeted Social Advertisement. *Thirty ninth International Conference on Information Systems, San Francisco*, 1-8.

Rivas de Milano, S. y Morales, Ó. (2006). Importancia del trabajo de campo en las ciencias

- sociales. *Geoenseñanza*, 11(2), 235-240.
- Roberts, E. B. y Fusfeld, A. R. (1981). Staffing the Innovative Technology Based Organization. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 22(3), 19-34.
- Robertson, J. (2003). So, what is a CMS? Recuperado 20 de septiembre de 2018, de https://www.steptwo.com.au/papers/kmc_what/
- Robinson, S. (2011). Convergence crises: News work and news space in the digitally transforming newsroom. *Journal of Communication*, 61(6), 1122-1141. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2011.01603.x>
- Rodríguez Brito, A. y García Chico, L. (2013). Big Data y periodismo en el continente americano. Cinco casos de estudio. *Revista TELOS (Cuadernos de Comunicación e Innovación)*, 1-10.
- Rodríguez Pallares, M. y Pérez Serrano, M. (2018). Hoja de ruta para la eficacia y eficiencia de la gestión del saber en la industria de los medios. En E. Fernández Blanco (Ed.), *La Gestión de los Contenidos en Comunicación* (pp. 39-49). Salamanca: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Rogers, E. M. (1983a). *Diffusion of innovation* (3rd ed.). New York: The Free Press. <https://doi.org/citeulike-article-id:126680>
- Rogers, E. M. (1983b). *Diffusion of innovations* (3rd ed.). London: The Free Press. <https://doi.org/citeulike-article-id:126680>
- Rogers, E. M. (2010). *Difussion of innovation* (4ª Edición). New York: The Free Press.
- Rojas Alvarado, Ó. A., Gomez, Á., Tumbajoy, L. y Velasco, J. M. (2012). Modelado dinámico del proceso de trazabilidad de producto con redes de Petri para WorkFlow. *Épsilon*, 19, 117-144.
- Romenesko, J. (2005). New York Times combines print, Web staffs in single newsroom | Poynter. Recuperado 12 de enero de 2018, de <https://www.poynter.org/news/new-york-times-combines-print-web-staffs-single-newsroom>

- Rosique-Cedillo, G. y Barranquero-Carretero, A. (2015). Periodismo lento (slow journalism) en la era de la inmediatez. Experiencias en Iberoamérica. *El Profesional de la Información*, 24(4), 451-462.
- Rost, A. (2012). Modelos de uso y gestión de redes sociales en el Periodismo. *IV Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0*.
- Rothenberg, A. (2009). Psychological Inquiry : An International Journal for the Advancement of Psychological Theory Creativity : Complex and Healthy Creativity : Complex and Healthy, 7965(December 2012), 37-41. <https://doi.org/10.1207/s15327965pli0403>
- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221-239.
- Roush, C. (2017). Quartz, launched four years ago, is now profitable - Talking Biz News. Recuperado 20 de marzo de 2019, de <https://talkingbiznews.com/1/quartz-launched-four-years-ago-is-now-profitable/>
- Rubin, H. J. y Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing. The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA, US: SAGE.
- Ruckes, M. y Rønde, T. (2015). Dynamic Incentives in Organizations: Success and Inertia. *Manchester School*, 83(4), 475-497. <https://doi.org/10.1111/manc.12075>
- Russell, J. (2018). New media company Quartz sold to Japanese firm in deal worth up to \$110M | TechCrunch. Recuperado 22 de marzo de 2019, de <https://techcrunch.com/2018/07/02/quartz-sold-to-japanese-firm-110-million/>
- Russo, T. C. (1998). Organizational and professional identification: A case of newspaper journalists. *Management Communication Quarterly*, 12, 72-111. <https://doi.org/10.1177/0893318998121003>
- Ryan, G. W. y Bernard, H. R. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods. Field Methods*, 15, 85-109.
- Ryfe, D. M. (2009). Broader and deeper: A study of newsroom culture in a time of change. *Journalism*, 10(2), 197-216. <https://doi.org/10.1177/1464884908100601>

- Sádaba, C., García-Avilés, J. A. y Martínez-Costa, M. del P. (2016). *Innovación y desarrollo de los cybermedios en España*. J. A. García Avilés, C. Sádaba Chalezquer, y M. del P. Martínez-Costa, (Eds.). Pamplona: Eunsa.
- Sahin, I. (2006). Detailed Review of Rogers' Diffusion of Innovations Theory and Educational Technology: Related Studies Based on Rogers' Theory. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 5(April 2006), 14-23. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.7.934>
- Salaverría, R. (2005). *Cibermedios: el impacto de Internet en los medios de comunicación en España*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Salaverría, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *El Profesional de la Información*, 24(4), 397-404. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.jul.06>
- Salaverría, R. (2016). *Ciberperiodismo en Iberoamérica*. (F. Telefónica, Ed.). Madrid: Ariel.
- Salaverría, R., García-Avilés, J. A. y Masip, P. (2010). Concepto de convergencia periodística. En X. López García y X. Pereira Fariña (Eds.), *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 41-64). Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela, Serv. de Publ. e Intercambio Científico.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B. y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Salvat Martinrey, G. y Paniagua Santamaría, P. (2007). ¿Es esto periodismo, ciudadano? *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 13, 227-246.
- Sampaio, A., Vasconcelos, A. y Sampaio, P. R. F. (2004). Assessing agile methods: An empirical study. *Journal of the Brazilian Computer Society*, 10(2), 21-48. <https://doi.org/10.1007/BF03192357>
- Sánchez-Aranda, J. J. y Barrera, C. (2003). The birth of modern newsrooms in the Spanish press. *Journalism Studies*, 4(4), 489-500. <https://doi.org/10.1080/1461670032000136587>
- Sánchez-Taberner, A. (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Madrid: Ediciones Cátedra.

- Sánchez Carbadillo, J. R. (2008). Perspectivas de la información en Internet : ciberdemocracia , redes sociales y web semántica. *Revista de Estudios de Comunicación*, 13(25), 61-81.
- Sánchez Gonzáles, H. y Méndez Muros, S. (2013). Correlación entre la demanda laboral y la formación universitaria. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 19, 981-993.
- Sánchez González, M. (2007). *Cibermedios de acceso abierto con información confidencial en España*. Universidad de Málaga.
- Sánchez, J. A. (2020). 20 años construyendo un sueño. Recuperado 9 de julio de 2020, de https://www.elconfidencial.com/el-valor-de-la-informacion/2020-06-22/20-anos-persiguiendo-un-sueno-bra_2643676/
- Sartori, G. (1984). *La política, lógica y método en las ciencias sociales*. México: Fondo de la Cultura Económico.
- Schein, E. H. (2003). The culture of media as viewed from an organizational culture perspective. *International Journal on Media Management*, 5(3), 171-172. <https://doi.org/10.1080/14241270309390031>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass books.
- Schentler, P. (2010). Innovation Performance Measurement, 299-317. https://doi.org/10.1007/978-3-642-10823-5_18
- Schlosberg, J. (2016). Resources and Perspectives from Media Political Economy. En *Managing Media Firms and Industries* (pp. 159-174). Cham: Springer.
- Schmookler, J. (1966). *Invention and economic growth*. Cambridge: Harvard University Press.
- Schmuck, R. (1997). *Practical action research for change*. Arlington Heights, Illinois: Skylight Training and Publishing.
- Schneider, W. E. (1999). *The reengineering alternative. A plan for making your current culture work* (Special Re). New York: McGraw Hill.

- Schrag, C. (1954). Leadership Among Prison Inmates. *Amer. Sociological Rev.*, 19, 37-42.
- Schumpeter, Joseph A. (1942). *Capitalism, Socialism, Democracy*. London and New York: Routledge. <https://doi.org/10.2307/20048211>
- Schumpeter, Joseph Alouis. (1934). The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. *Harvard economic studies*, 46(2), xii, 255 p. <https://doi.org/10.2307/1812657>
- Schumpeter, Joseph Alouis. (1943). *Capitalism , Socialism, democracy*. London and New York: Routledge. <https://doi.org/10.2307/20048211>
- Schwaber, K. y Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*. <https://doi.org/10.1053/j.jrn.2009.08.012>
- Scolari, C A. (2013). *Narrativas transmedia: cuando todos los medios cuentan*. Deusto: Planeta.
- Scolari, Carlos Alberto. (2014). Narrativas transmedia: nuevas formas de comunicar en la era digital. *Anuario AC/E de cultura digital 2014*, 71-81.
- Scolari, Carlos Alberto, Micó Sanz, J. L., Navarro Guere, H. y Pardo Kuklinski, H. (2008). El periodista polivalente. Transformaciones en el perfil del periodista a partir de la digitalización de los medios audiovisuales catalanes. *Zer*, 13(25), 37-60.
- Scolari, Carlos Alberto, Navarro, H., Pardo, H. y Micó, J. L. (2008). Nous perfils professionals i polivalència del periodista a Catalunya: mapa de situació. *Quaderns del CAC*, 27(October 2014), 115-124.
- SE Daily. (2017). Digital Ownership with Chris Groskopf - Software Engineering Daily. Recuperado 22 de abril de 2020, de <https://softwareengineeringdaily.com/2017/05/16/digital-ownership-with-chris-groskopf/>
- Sehl, A., Cornia, A. y Nielsen, R. K. (2016). Public Service News and Digital Media. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2771076>

- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. y Cook, S. W. (1976). *Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales*. Madrid: Rialp.
- SembraMedia. (2018). *Punto de Inflexión*.
- Seville, E. (2016). *Resilient Organizations: How to Survive, Thrive and Create Opportunities Through Crisis and Change*. Kogan Page.
- Seward, Zach. (2015). Atlas, the new home for charts and data — Quartz. Recuperado 18 de junio de 2020, de <https://qz.com/434425/atlas-the-new-home-for-charts-and-data/>
- Seward, Zach. (2016a). How the Quartz Bot Studio is preparing for the next era of media – Knight Foundation. Recuperado 27 de abril de 2020, de <https://knightfoundation.org/articles/how-the-quartz-bot-studio-is-preparing-for-the-next-era-of-media/>
- Seward, Zach. (2016b). Why we're starting the Quartz Bot Studio – Quartz. Recuperado 25 de marzo de 2019, de <https://blog.qz.com/why-were-starting-the-quartz-bot-studio-ae535cc9ed45>
- Seward, Zachary. (2015). “Quartz is an API”: The path ahead for the business site that’s reshaping digital news » Nieman Journalism Lab. Recuperado 25 de mayo de 2020, de <https://www.niemanlab.org/2015/05/quartz-is-an-api-the-path-ahead-for-the-business-site-thats-reshaping-digital-news/>
- Shafritz, J. M. y Ott, J. S. (1999). *Classics of Organization Theory* (6th editio). Orlando, Florida: Harcourt University Publishers.
- Shannon, C. E. y Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Chicago: University of Illinois Press.
- Shields, M. (2006). Control- Versus Data-Driven Workflows. En I. J. Taylor, E. Deelman, D. Gannon, y M. M. Shields (Eds.), *Workflows for e-Sciences. Scientific Workflows for Grid* (pp. 167-173). Springer.
- Shirky, C. (2010). The Collapse of Complex Business Models. Recuperado 20 de noviembre de 2017, de <http://www.shirky.com/weblog/2010/04/the-collapse-of-complex-business->

models/

Shoemaker, P. J., y Reese, S. D. (1996). *Mediating the Message: Theories of Influences on Mass Media Content*. New York: Longman. <https://doi.org/10.1177/1326365X14540245>

Shoemaker, P. J., y Vos, T. P. (2009). *Gatekeeping Theory*. New York: Routledge.

Siapera, E. (2011). *Understanding New Media*. London: SAGE.

Singer, J. B. (1997a). Changes and consistencies newspaper journalists contemplate online future. *Newspaper Research Journal*, 18(1-2), 2-18. <https://doi.org/10.1177/073953299701800101>

Singer, J. B. (1997b). Still Guarding the Gate? The Newspaper Journalist's Role in an On-line World. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 3(1), 72-89.

Singer, J. B. (2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies*, 5(1), 3-18. <https://doi.org/10.1080/1461670032000174701>

Singer, J. B. (2007). Contested autonomy: Professional and popular claims on journalistic norms. *Journalism Studies*, 8(1), 79-95. <https://doi.org/10.1080/14616700601056866>

Singer, J. B. (2011). Journalism and digital technologies. *Changing the News: The Forces Shaping Journalism in Uncertain Times*, 213-229. <https://doi.org/10.1007/978-3-540-25939-8>

Small, O. (2012). Reshaping the music distribution model: An itunes opportunity. *Journal of Media Business Studies*, 9(4), 41-68. <https://doi.org/10.1080/16522354.2012.11073555>

Smith, A. (1981). Tecnología y control: las dimensiones interactivas del periodismo. En *Sociedad y Comunicación de Masas*. México: Fondo de la Cultura Económica.

Soengas Pérez, X., Rodríguez Vázquez, A. I. y Abuín Vences, N. (2014). La situación profesional de los periodistas españoles: Las repercusiones de la crisis en los medios. *Revista Latina de Comunicación Social*, 69, 104-124. <https://doi.org/10.4185/RLCS->

2014-1003

- Soloski, J. (1989). News reporting and professionalism: some constraints on the reporting of the news. *Media, Culture & Society*, 11(2), 207-228. <https://doi.org/10.1177/016344389011002005>
- Soto Galindo, J. (2018). Atlantic Media vendió Quartz a los japoneses de Uzabase. Recuperado 6 de febrero de 2019, de <https://www.economista.com.mx/opinion/Atlantic-Media-vendio-Quartz-a-los-japoneses-de-Uzabase-20180702-0131.html>
- Spence, E. y Quinn, A. (2008). Information Ethics as a Guide for New Media. *Journal of Mass Media Ethics*, 23(October), 264-279. <https://doi.org/10.1080/08900520802490889>
- Spender, J. y Grant, R. M. (1996). Knowledge of the firm: overview. *Strategic Management Journal*, 17(2), 5-9. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171103>
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Spyridou, L.-P., Matsiola, M., Veglis, A., Kalliris, G. y Dimoulas, C. (2013). Journalism in a state of flux: Journalists as agents of technology innovation and emerging news practices. *International Communication Gazette*, 75(1), 76-98. <https://doi.org/10.1177/1748048512461763>
- Steensen, S. (2009). WHAT'S STOPPING THEM? Towards a grounded theory of innovation in online journalism. *Journalism Studies*, 10(1), 821-836. <https://doi.org/10.1080/14616700902975087>
- Steensen, S. (2013). Balancing the Bias. The Need for Counter-Discursive Perspectives in Media Innovation Research. En T. Storsul y A. H. Krumsvik (Eds.), *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 45-59). Oslo: NORDICOM.
- Steensen, S. (2018). What is the matter with newsroom culture? A sociomaterial analysis of professional knowledge creation in the newsroom. *Journalism*, 19(4), 464-480. <https://doi.org/10.1177/1464884916657517>
- Sternberg, R. J. y Todd, L. I. (1993). Investing in creativity. *Psychological Inquiry: An International Journal for the Advancement of Psychological Theory*, 4(3), 229-232.

<https://doi.org/10.1207/s15327965pli0403>

Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
<https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>

Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.

Stone, B. (2013). *The Everything Store*. London: Corgi.

Stone, P. J., Dunphy, D. C. y Smith, M. S. (1966). *The general inquirer: A computer approach to content analysis*. *The general inquirer: A computer approach to content analysis*. Oxford, England: M.I.T. Press.

Storey, J., Salaman, G. y Platman, K. (2005). Living with enterprise in an enterprise economy: Freelance and contract workers in the media. *Human Relations*, 58(8), 1033-1054.
<https://doi.org/10.1177/0018726705058502>

Storsul, T. y Krumsvik, A. H. (2013). What is Media Innovation? En A. H. Krumsvik & T. Storsul (Eds.), *Media Innovations - A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 13-26). Göteborg: Nordicom. <https://doi.org/10.13140/2.1.2082.5929>

Sun, P. Y. y Scott, J. L. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75-90. <https://doi.org/10.1108/13673270510590236>

Sylvie, G. (2008). Developing an Online Newspaper Business Model: Long Distance Meets the Long Tail. *Online Journalism*, 1-39.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>

Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2884>

- Tajfel, H. (1972). La catégorisation sociale. En *Introduction à la psychologie sociale* (pp. 385-426). París: Librairie Larousse.
- Tajfel, H. y Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. *Psychology of Intergroup Relations*. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2007.00066.x>
- Takeuchi, N. y Nonaka, I. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business Review, Ene-Feb*, 137-146.
- Talking New Media News. (2017). Four years in from initial launch, Quartz turns a profit for 2016 - Talking New Media | The digital publishing website. Recuperado 20 de marzo de 2019, de <http://www.talkingnewmedia.com/2017/03/16/four-years-in-from-initial-launch-quartz-turns-a-profit-for-2016/>
- Tameling, K. y Broersma, M. (2013). De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice. *International Communication Gazette*, 75, 19-34. <https://doi.org/10.1177/1748048512461760>
- Tarde, G. (1890). *Les lois de l'imitation. Étude Sociologique. Journal of Experimental Psychology: General*. París: Félix Alcan.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management. The Academy of Management Review*. New York and London: Harper & Brothers Publishers. <https://doi.org/10.2307/257617>
- Tello, C. (2011). El objeto de estudio en ciencias sociales: entre la pregunta y la hipótesis. *Cinta de moebio*, (42), 225-242. <https://doi.org/10.4067/s0717-554x2011000300001>
- The New York Times. (2017). Journalism That Stands Apart. The Report of the 2020 Group. Recuperado 15 de mayo de 2017, de <https://www.nytimes.com/projects/2020-report/>
- Thiel, P. y Masters, B. (2014). *Zero To One. Notes On Start Ups, Or How To Build The Future*. London: Virgin Books.
- Thurman, N. y Lupton, B. (2008). Convergence Calls: Multimedia Storytelling at British News Website. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(4), 439-455. <https://doi.org/10.1177/1354856508094662>

- Thurman, N., Picard, R. G., Myllylahti, M. y Krumsvik, A. H. (2018). On Digital Distribution's Failure to Solve Newspapers' Existential Crisis: Symptoms, Causes, Consequences and Remedies. En E. Scott A. y B. Franklin (Eds.), *Routledge Handbook of Developments in Digital Journalism Studies* (pp. 1-18). London: Routledge.
- Tietjen, M. A. y Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Tolmie, P., Procter, R., Randall, D. W., Rouncefield, M., Burger, C., Wong Sak Hoi, G., ... Liakata, M. (2017). Supporting the Use of User Generated Content in Journalistic Practice. *Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '17*, 3632-3644. <https://doi.org/10.1145/3025453.3025892>
- Tonon, G. (2011). La utilización del método comparativo en estudios cualitativos en Ciencia Política y Ciencias Sociales: diseño y desarrollo de una tesis doctoral. *KAIROS. Revista de Temas Sociales*, 27, 1-12.
- Toural Bran, C., Limia Fernández, M. y López García, X. (2018). Fomento de la innovación y de la experimentación en Quartz: un medio nativo digital, global y disruptivo. En J. M. Rodríguez Rodríguez, F. López Pan y J. M. Albalad Aiguabella (Eds.), *Calidad informativa y nuevas narrativas* (pp. 141-157). Zaragoza: Egregius Ediciones.
- Tracy, M. (2020a). News Media Outlets Have Been Ravaged by the Pandemic - The New York Times. Recuperado 17 de julio de 2020, de <https://www.nytimes.com/2020/04/10/business/media/news-media-coronavirus-jobs.html>
- Tracy, M. (2020b). Quartz to Lay Off 80 Employees - The New York Times. Recuperado 27 de mayo de 2020, de <https://www.nytimes.com/2020/05/14/business/media/quartz-to-lay-off-80-employees.html>
- Tramullas, J. (2016). Hannibal ad portas, o los futuros perfiles profesionales de la información. *El Profesional de la Información*, 25(2), 157-162. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.01>
- Trappel, J. (2015). What to study when studying media and communication innovation?

- Research design for the digital age. *The Journal of Media Innovations*, 2(1), 7. <https://doi.org/10.5617/jmi.v2i1.879>
- Troncoso, C. E. y Daniele, E. G. (2004). Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: una aplicación en el campo de las Ciencias Naturales. *Universidad Nacional de Comahue - Consejo Provincial de Educación de Neuquén. Argentina.*
- Tsourvakas, G., Zotos, Y. y Dekoulou, P. (2007). Leadership Styles in the Top Greek Media Companies: Leading People with a Mixed Style. *International Journal on Media Management*, 9(2), 77-86. <https://doi.org/10.1080/14241270701263988>
- Tuchman, G. (1978). *Making News: A Study in the Social Construction of Reality*. New York: Free Press.
- Tuñez López, M., Martínez Solana, Y. y Abejón Mendoza, P. (2010). Nuevos entornos, nuevas demandas, nuevos periodistas. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 79-94. <https://doi.org/>
- Tunstall, J. y Palmer, M. (1991). *Media Moguls*. London and New York: Routledge.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. y Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory*. Oxford y Nueva York: Basil Blackwell.
- Turtola, I. (2016). Seminar report: Quartz: «A Mobile-first Approach to News» | Reuters Institute for the Study of Journalism. Recuperado 22 de marzo de 2019, de <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/risj-review/seminar-report-quartz-mobile-first-approach-news>
- Tushman, M. L. y Anderson, P. (1986). Technological Discontinuities and Organizational Environments Philip Anderson. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465. <https://doi.org/10.2307/2392832>
- Tyre, M. (1991). Managing the introduction of new process technology: International differences in a multi-plant network. *Research Policy*, 20(1), 57-76.

- Uzabase. (2018). UZABASE Reaches Agreement To Acquire The Global Business News Outlet QUARTZ | UZABASE | Business Intelligence to Change Your World. Recuperado 21 de marzo de 2019, de https://www.uzabase.com/en/company/news/quartz_newspicks_en/
- Uzabase. (2019a). *Consolidated Financial Results for the Fiscal Year Ended December 31 , 2009*.
- Uzabase. (2019b). Mission | UZABASE | Business Intelligence to Change Your World. Recuperado 21 de marzo de 2019, de <https://www.uzabase.com/en/company/mission/>
- Uzabase. (2020). *UZABASE FY2019 Financial Results*.
- Valero-Pastor, J.-M., Carvajal M. y García-Avilés, J.-A. (2019). Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal. *El Profesional de la Información*, 28(5), 1-11. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.14>
- Valero-Pastor, J. M. (2015). Tendencias de la innovación mediática en Estados Unidos. *Miguel Hernández Communication Journal*, 7, 161-193.
- Valero-Pastor, J. M. (2017). Efectos de la innovación en las redacciones y en el producto periodístico: La reformulación de las secciones. En J. A. González Alba (Ed.), *Tendencias e innovación en la empresa periodística* (pp. 19-37). Sevilla: Egregius Ediciones.
- Valero-Pastor, J. M. (2019). El informativo transmedia. Lecciones de otros formatos audiovisuales. En J. A. García-Avilés, I. González, A. García-Ortega, y J. M. Valero-Pastor (Eds.), *La crisis del informativo televisivo. Cómo innovar en los formatos audiovisuales* (pp. 173-184). Murcia: Compobell.
- Valero-Pastor, J. M. y Carvajal, M. (2017). Organización de equipos multidisciplinares: el periodismo de datos en El País. *Textual and Visual Media*, 10.
- Valero-Pastor, J. M. y Carvajal, M. (2019). Transferencia de conocimiento para la innovación en las organizaciones periodísticas. Estudio de casos españoles. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, 1154-1172. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1376-59>

- Valero-Pastor, J. M. y García-Ortega, A. (2018a). Los efectos de la innovación empresarial sobre el producto informativo. El caso de El Confidencial Lab. En *Sinergias digitales. Hibridaciones entre información, ficción y entretenimiento* (pp. 19-36).
- Valero-Pastor, J. M. y García-Ortega, A. (2018b). Perspectivas sobre la innovación periodística: claves del congreso de Elche. En J. L. González Esteban & J. A. García-Avilés (Eds.), *Mediamorfosis. Radiografía de la innovación en el periodismo* (pp. 11-18). Elche: Sociedad Española de Periodística.
- Valero-Pastor, J. M. y González-Alba, J. A. (2018). Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 556-582. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1269>
- Valero Sancho, J. L. (2008). La infografía digital en el ciberperiodismo. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 492. <https://doi.org/10.4185/RLCS-63-2008-799-492-504>
- Van De Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van De Ven, A. H. y Rogers, E. M. (1988). Innovations and Organizations: Critical Perspectives. *Communication Research*, 15(5), 632-651. <https://doi.org/10.1177/009365088015005007>
- Van der Merwe, A. y Quinlan, T. (2010). Becoming a Learning Organisation: the Process at an HIV/AIDS Research Unit in South Africa. En N. Coulson, C. Goldstone, A. Ntuli y A. Pillay (Eds.), *Developing Capacity for Health: A Practical Approach* (pp. 1-7). Johannesburg: Heinemann.
- Van der Spek, R., Hofer-Alfeis, J. y Kingma, J. (2003). The Knowledge Strategy Process. En C. W. Holsapple (Ed.), *The Handbook of Knowledge Management. International Handbooks on Information Systems* (pp. 443-466). Berlín: Springer.
- Vandendaele, A. y Jacobs, G. (2014). The Lowlands Newsroom Model: Fieldwork notes on the position of the newspaper sub-editor. *Journalism Studies*, 15(6), 879-897. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2013.851161>

- Vara-Miguel, A. (2016). El Confidencial: innovar en contenido como clave del éxito. En C. Sádaba, J. A. García-Avilés y M. del P. Martínez-Costa (Eds.), *Innovación y desarrollo de los cibermedios en España* (pp. 166-177). Pamplona: Eunsa.
- Vara-Miguel, A. y Díaz-Espina, C. (2015). Nuevos modelos de negocio, creación de valor y el cambiante rol de la prensa en los sistemas democráticos. *Trípodos*, 36, 151-156.
- Velásquez, T. (2017). Periodismo económico e innovación: los casos de Quartz y Nexo Jornal. Recuperado 27 de mayo de 2020, de <https://fundaciongabo.org/es/noticias/articulo/periodismo-economico-e-innovacion-los-casos-de-quartz-y-nexo-jornal>
- Verweij, P. (2009). Making Convergence Work in the Newsroom: A Case Study of Convergence of Print, Radio, Television and Online Newsrooms at the African Media Matrix in South Africa During the National Arts Festival. *Convergence*, 15(1), 75-87. <https://doi.org/10.1177/1354856508097020>
- Vikas, S. (2014). Quartz India goes live. Recuperado 6 de febrero de 2019, de <https://www.medianama.com/2014/06/223-quartz-india/>
- Volkman, C. K., Tokarski, K. O. y Grünhagen, M. (2010). *Entrepreneurship in a European Perspective: concepts for the creation and growth of new ventures*. Berlín: Gabler.
- Vos, T. P. (2013). Journalistic Roles and Revisiting Gatekeeping. *63rd Annual ICA Conference, London*, 17-21.
- Vosko, L. F. (2010). *Managing the Margins. Gender, Citizenship, and the International Regulation of Precarious Employment*. Oxford: Oxford University Press.
- Vu, H. T. (2014). The online audience as gatekeeper: The influence of reader metrics on news editorial selection. *Journalism*, 15(8), 1094-1110. <https://doi.org/10.1177/1464884913504259>
- Waldenström, A., Wiik, J. y Andersson, U. (2019). Conditional Autonomy: Journalistic practice in the tension field between professionalism and managerialism. *Journalism Practice*, 13(4), 493-508. <https://doi.org/10.1080/17512786.2018.1485510>

- Wang, D., Su, Z. y Yang, D. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability. *Journal of Knowledge Management*, 15(3), 363-373. <https://doi.org/10.1108/13673271111137385>
- Wang, P., Tong, T. W. y Koh, C. P. (2004). An integrated model of knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary. *Journal of World Business*, 39(2), 168-182. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2003.08.009>
- Wang, S. (2016). Quartz launches its Bot Studio with \$240K from Knight, and plans for Slack and Echo » Nieman Journalism Lab. Recuperado 25 de marzo de 2019, de <http://www.niemanlab.org/2016/11/quartz-launches-its-bot-studio-with-a-quarter-million-from-knight-and-plans-for-slack-and-amazon-echo/>
- Wang, X., Conboy, K. y Cawley, O. (2012). «Leagile» software development: An experience report analysis of the application of lean approaches in agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1287-1299. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.01.061>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Waterson, J. (2020). Guardian announces plans to cut 180 jobs | Media | The Guardian. Recuperado 17 de julio de 2020, de <https://www.theguardian.com/media/2020/jul/15/guardian-announces-plans-to-cut-180-jobs>
- We Are Social, & Hootsuite. (2018). *Digital in 2018: Q3 Global Digital Statshot*.
- Weathersby, G. B. (1999). Leadership Vs . Management. *Management Review*, 88(3), 5.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Webster, F. (1985). *Theories of the Information Society*. London and New York: Routledge.
- Weeks, B. E. y Holbert, R. L. (2013). Predicting Dissemination of News Content in Social Media: A Focus on Reception, Friending, and Partisanship. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 90(2), 212-232. <https://doi.org/10.1177/1077699013482906>

- Wehn, U. y Montalvo, C. (2018). Knowledge transfer dynamics and innovation: Behaviour, interactions and aggregated outcomes. *Journal of Cleaner Production*, 171, S56-S68. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.198>
- Weiss, N. (2018). What is a product manager job? — Quartz at Work. Recuperado 14 de abril de 2020, de <https://qz.com/work/1346948/what-is-a-product-manager-job/>
- Wenger, D., Owens, L. y Thompson, P. (2014). Help Wanted: Mobile Journalism Skills Required by Top U.S. News Companies. *Electronic News*, 8(2), 138-149. <https://doi.org/10.1162/ISEC>
- Westerlund, M. y Leminen, S. (2011). Managing the Challenges of Becoming an Open Innovation Company: Experiences from Living Labs. *Technology Innovation Management Review*, (October), 19-25.
- Westlund, O. y Krumsvik, A. H. (2014). Perceptions of Intra-Organizational Collaboration and Media Workers' Interests in Media Innovations. *The Journal of Media Innovations*, 2(2014), 52-74.
- Westlund, O. y Lewis, S. C. (2014). Agents of media innovations: Actors, actants, and audiences. *The Journal of Media Innovations*, 1(2), 10-35.
- Wheatley, M. J. (1992). *Leadership and the New Science: Learning About Organizations from an Orderly Universe*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- White, D. M. (1950). The 'Gate Keeper': A Case Study in the Selection of News. *Journalism Quarterly*, 27(3), 383-390.
- White, G. B. (2017). Emerson Collective Acquires Majority Stake in The Atlantic - The Atlantic. Recuperado 18 de marzo de 2019, de <https://www.theatlantic.com/business/archive/2017/07/emerson-collective-atlantic-coalition/535215/>
- White, R. y Lippit, R. (1960). *Autocracy and democracy*. New York: Harper & Row.
- Wickström, G. y Bendix, T. (2000). The «Hawthorne effect» — what did the original Hawthorne studies actually show? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*,

26(4), 363-367. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3315>

Wiig, K. M. (1999). Comprehensive knowledge management. *Knowledge Research Institute, Inc.*, (817), 1-9.

Wilke, J. (2003). The history and culture of the newsroom in Germany. *Journalism Studies*, 4(4), 465-477. <https://doi.org/10.1080/1461670032000136569>

Willens, M. (2017). How Quartz achieved a 90 percent renewal rate for branded content - Digiday. Recuperado 25 de marzo de 2019, de <https://digiday.com/media/quartz-achieved-90-percent-renewal-rate-branded-content/>

Willens, M. (2019). The latest key newsroom job: membership editor - Digiday. Recuperado 11 de abril de 2020, de <http://digiday.com/media/latest-key-newsroom-job-membership-editor/>

Willens, M. (2020). Quartz sees video as a subscriptions driver - Digiday. Recuperado 21 de abril de 2020, de <https://digiday.com/future-of-tv/quartz-sees-video-subscriptions-driver/>

Wirtz, B. W. (2003). *Handbuch Medien- und Multimediamanagement* (1st Editio). Wiesbaden: Gabler.

Wirtz, B. W., Pistoia, A. y Mory, L. (2013). Current state and development perspectives of media economics/media management research. *Journal of Media Business Studies*, 10(2), 63-91. <https://doi.org/10.1080/16522354.2013.11073564>

Witschge, T. y Nygren, G. (2009). Journalism: A Profession Under Pressure? *Journal of Media Business Studies*, 6(1), 37-59. <https://doi.org/10.1177/1748048512461762>

Wolfe, R. A. (1994). Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431. [https://doi.org/10.1016/0022-460X\(68\)90280-0](https://doi.org/10.1016/0022-460X(68)90280-0)

Wolff, M. (1998). *Burn Rate: How I Survived the Gold Rush Years on the Internet*. New York: Simon and Schuster.

Woodman, R. W. (2008). Creativity and Organizational Change. Linking Ideas and Extending

- Theory. En J. Zhou y C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 283-300). New York: Taylor & Francis.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. y Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/AMR.1993.3997517>
- Wright, P. L. y Taylor, D. S. (1985). The Implications of a Skills Approach to Leadership. *Journal of Management Development*, 4(3), 15. <https://doi.org/10.1108/eb051584>
- Wurman, R. S. (1996). *Information architects*. Zurich: Graphis Press.
- Yanzer Cabral, A. R., Blois Ribeiro, M. y Perozzo Noll, R. (2014). Knowledge Management in Agile Software Projects: A Systematic Review. *Journal of Information & Knowledge Management*, 13(1), 37. <https://doi.org/10.1142/S0219649214500105>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA, US: SAGE Publications.
- Yolles, M. (2009). Competitive advantage and its conceptual development: An exploration. *Business Information Review*, 26(2), 93-111. <https://doi.org/10.1177/0266382109104411>
- Yoo, C., Yang, D., Kim, H. y Heo, E. (2012). Key Value Drivers of Startup Companies in the New Media Industry-The Case of Online Games in Korea. *Journal of Media Economics*, 25(4), 244-260. <https://doi.org/10.1080/08997764.2012.729546>
- Young, J. S. y Simon, W. L. (2005). *Icon Steve Jobs: The Greatest Second Act in the History of Business*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90027-6](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90027-6)
- Yuste, B. y Cabrera, M. (2014). *Emprender en periodismo. Nuevas oportunidades para el*

profesional de la información. Madrid: Editorial UOC.

Zaltman, G., Duncan, R y Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.

Zanchelli, M. y Crucianelli, S. (2012). *Integrando el periodismo de datos en las salas de redacción*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Zapata Cantú, L. E. (2004). *Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona*. Universitat Autònoma de Barcelona.

Zaragoza Fuster, M. T. y García Avilés, J. A. (2020). The role of innovation labs in advancing the relevance of public service media: The cases of BBC news labs and RTVE LAB. *Communication and Society*, 33(1), 45-61. <https://doi.org/10.15581/003.33.1.45-61>

Zavoina, S. y Reichert, T. (2000). Media Convergence/Management Change: The Evolving Workflow for Visual Journalists. *The Journal of Media Economics*, 13(2), 143-151. <https://doi.org/10.1207/S15327736ME1302>

Zekeria, T. (2020). COVID-19 Media Factsheet. Recuperado 16 de julio de 2020, de <https://medium.com/the-idea/covid-19-media-factsheet-35329ff75cb2>

Zollman, P. (2000). The Key Question: Integration or Independence. Recuperado 16 de diciembre de 2004, de http://www.newsandtech.com/issues/2000/04-00/ot/04-00_zollman.htm

Zook, C. y Allen, J. (2010). *Profit from the Core. Growth Strategy in an Era of Turbulence*. Harvard Business Review Press.

Zott, C. y Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model. *Implications for firm performance*, 29(1), 1-26. <https://doi.org/10.1002/smj.642>

Zott, C., Amit, R. y Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

ANEXO I. LIBRO DE CÓDIGOS

El presente anexo tiene el objetivo de construir un marco conceptual propio, que enlace los conceptos estudiados en el marco teórico con los datos obtenidos en la observación participante. Se pretende con ello aportar definiciones propias de cada una de las categorías que entronquen con la teoría y ayuden a aportar nuevas conclusiones para los casos estudiados, El Confidencial y Quartz. La herramienta es de utilidad para marcar y analizar los datos obtenidos y, con ello, garantizar que el estudio tenga un carácter sistemático y replicable en futuras investigaciones.

La estructura del libro de códigos consta de tres partes, que coinciden con los apartados en los que se divide el marco teórico. En primer lugar, se presentan categorías más generales sobre la innovación, el contexto estratégico y los modelos de negocio de las empresas. Estos códigos nos servirán para apreciar de qué manera se percibe el ecosistema actual dentro de las empresas, así como qué modelos de negocio plantean las compañías para lidiar con él. En segundo lugar, se introducen códigos que tienen que ver con las características estructurales de las redacciones: qué profesionales las componen, cómo se organizan, cómo fluye el trabajo, etc. Con ellos, se busca analizar cómo las organizaciones disponen sus recursos y planifican sus procesos. En tercer lugar, se desgranán categorías con un mayor carácter social, como el liderazgo, la creatividad, la cultura y la formación y transmisión de conocimiento. Este último grupo nos ayuda a analizar cómo se desarrollan realmente los procesos que dependen de la relación interpersonal de los actores.

1. Categorías generales

Código	Definición	Ejemplo
1. Innovación mediática	La aportación de soluciones originales a problemas o necesidades del mercado informativo, en forma de nuevos productos, procesos, prácticas productivas, herramientas tecnológicas, con el objetivo de generar ventajas competitivas, que ayuden a las empresas y profesionales a hacer sostenible su	“Yo creo que la innovación es una parte de nuestra forma de ser. En El Confidencial intentamos buscar el enfoque diferente, no sólo en las informaciones, sino también en el producto. Entonces, nuestra esencia, nuestra forma de nacer y crecer o por lo que los lectores entran cada día de

	actividad, así como mejorar el servicio proporcionado a los usuarios.	confidencial en realidad tiene que ver con ese producto diferencial” (Alejandro Laso)
1.1. Áreas de la innovación	Los diferentes ámbitos de la empresa en los que se puede innovar según la OCDE: producto, procesos, organización empresarial y comercial.	“Es que yo creo que va de la mano. No me imagino un producto sin pensar en la comercialización de ese producto. Es que tiene que ir de la mano. Es que si sigues esa regla, te conviertes en silos” (Alejandro Laso).
1.1.1. Innovación en producto	La introducción al mercado de un bien o servicio nuevo, o que presenta mejoras significativas que amplían el valor ofrecido a los consumidores. En medios de comunicación, se incluyen mejoras en temas, géneros, multimedia, hipertextualidad, arquitectura, plataformas, contenido generado por el usuario, archivo, etc.	“Si te lees esto con los cascos, está de puta madre. Porque vives es una experiencia un poco más inmersiva. Nuestra primera experiencia un poco más inmersiva. Pues ves que, primero, cuando el resto de la competencia está hablando de la gesta en texto, nosotros teníamos audios, teníamos fotos, teníamos pasión. Esto solo lo puedes consumir aquí” (Alejandro Laso).
1.1.2. Innovación en procesos de producción y distribución	La introducción en la empresa de un método de producción o distribución nuevo o significativamente mejorado. En medios, se incluyen la adquisición de contenidos, el ciclo informativo, la relación con la audiencia, las alianzas con otros medios y entidades, etc.	“Si a ti te llega una notificación ahora, no la vas a leer. Pero si yo detecto que estás en Atocha y luego en Toledo sé que estás en el AVE de vuelta a tu casa, por lo cual sé que te puedo impactar ahí y me puedes leer” (Alejandro Laso).
1.1.3. Innovación en organización empresarial	La introducción de un nuevo método organizativo que afecte a las prácticas, la organización del lugar de trabajo, el flujo de trabajo o la productividad de los trabajadores. En medios, hace referencia a la introducción de laboratorios de innovación o startups internas, la reorganización de las redacciones, el trabajo en remoto, etc.	“Esa es la parte del éxito. Si tú siempre haces bailar a los mismos, los mismos siempre están trabajando en lo mismo. No hay una evolución, no hay un reto, no hay un esfuerzo por intentar entender qué es lo que me está solicitando este tío. Ahí es donde está la parte jodida y a la par emocionante de la gestión de este tipo de equipos” (Pablo López).

1.1.4. Innovación comercial	La introducción de nuevos métodos de comercialización que tiene que ver con el diseño de los productos, las promociones, los precios y la colocación. En medios, este tipo de innovaciones tiene que ver con las vías de ingresos habilitadas, la responsabilidad social corporativa, las estrategias de posicionamiento de marca, etc.	“Si las CPM en España están a un euro, más o menos, por programática, en Francia están a 3. Si yo detecto una persona que viene de Francia, pues le pongo un <i>floor price</i> de dos euros. Respecto a 0,51 que me iban a pagar, me acaban pagando 2,01. Estoy multiplicando por 4” (Alejandro Laso).
1.2. Grado de la innovación	Es una categoría que permite evaluar el grado de disrupción de una iniciativa innovadora en cuanto a la creación de valor que supone y a su novedad con respecto a las realidades existentes en el mercado.	
1.2.1. Innovación radical o disruptiva	Aquellas aplicadas por primera vez o que implican una mejora sustancial en los productos y procesos periodísticos. Tienen un efecto sobre el resto del mercado.	Ejemplos de este tipo de innovación disruptiva en el mercado español es el producto EC Previun y, en su momento, el <i>branded content</i> .
1.2.2. Innovación incremental	Aquellas que suponen una adaptación o mejora leve en el contexto temporal y geográfico establecido.	Ejemplos de este tipo de innovación incremental son las mejoras frecuentes aplicadas a las narrativas, que las hacen más inmersivas y atractivas.
2. Contexto estratégico	Es el conjunto de características que definen el ecosistema industrial en el que opera la organización, y al que se deben adaptar por medio de la adopción de diferentes estrategias.	
2.1. Plataformas tecnológicas	Categoría que se refiere al auge de las plataformas como las redes sociales para el consumo de noticias. Incluye la concentración publicitaria en estos núcleos, la utilidad para ganar tráfico, los peligros de la excesiva dependencia de los medios y los riesgos éticos y profesionales que entrañan.	“Digamos que la distribución no la controlan los medios de comunicación, sino que son empresas externas las que controlan qué se publica, cuándo se publica, de qué forma se publica... Entonces, nuestra idea (...) generar un entorno creativo dentro de los medios para poder ofrecer nuestra propuesta con un criterio periodístico más que con un criterio que tenga

		Google o que tenga cualquier otro” (Daniel Muñoz).
2.2. Marca periodística	La potenciación de las marcas periodísticas para que los usuarios puedan identificarlas en cualquier entorno y asociarla a los valores que representa.	“Lo que intento hacer es preservar mi marca. Si entro a una página, y eso le pasa a muchos medios de comunicación... Entrás a una página AMP y no tiene nada que ver con las otras. Con lo cual, si yo quiero hacer que la gente me vuelva, por lo pronto tengo que hacer que mi <i>site</i> sea perfectamente visible y accesible. Pues lo que estamos intentando igualar todos los canales de distribución que tenemos” (Alejandro Laso).
2.3. Nichos temáticos	La hiperespecialización temática para intentar captar el interés de ciertos sectores de audiencia con intereses muy concretos. En un ecosistema con audiencias no masivas, se apunta hacia la calidad y el compromiso de la audiencia en lugar de a la cantidad.	“(...) si redacción quiere tener un vertical de motor porque considera que podemos hacer adquisición de usuarios y podemos tener una audiencia segmentada donde la publicidad puede tener un CPM más elevado. O quieren tener un Alimento, o un Vanitatis o lo que se quiera (...)” (Juan Cía).
2.4. Audiencias activas	Categoría que engloba la voluntad por parte de la audiencia de crear contenido o participar en el contenido creado por los medios, así como las iniciativas adoptadas por estas empresas para permitirlo.	
2.4.1. Participación de la audiencia	Las diferentes formas en las que influye la audiencia sobre el contenido de los medios, en un sentido amplio. Puede englobar la creación de redes de colaboradores y comunidades de usuarios, la gestión de los comentarios, la relación con ellos en las redes sociales, y también el análisis de datos sobre las interacciones de la audiencia con los contenidos, que afecta a la actividad del medio.	“Bueno, si me preguntas por la comunidad, pues es algo que todavía no sabemos muy bien qué hacer con ella. Creo que tener un sitio de debate abierto, respetuoso, es importante. Tampoco es decisivo, porque al final los debates que hay dentro de las noticias, luego pues no tienen por qué estar allí...” (Alejandro Laso).

2.4.2. Capacidad tecnológica de la audiencia	La percepción que se tiene desde el medio sobre el manejo que sus usuarios tienen de las nuevas tecnologías. Esta visión influye sobre las características de los productos que se crean, que deben ser fáciles de utilizar por la audiencia.	“Intentamos que todo sea fácil para los usuarios. O sea... Tenemos por ejemplo a muchísima gente que nos entra a través del iPhone (...) Esta gente yo no considero que sean más tecnólogos, sino gente con dinero que además son empresarios que tienen un iPhone porque genera cierto estatus. No hay una regla de oro” (Alejandro Laso).
3. Modelo de negocio	La forma en la que las empresas estudiadas crean, distribuyen y capturan valor. La apuesta por cubrir una necesidad o deseo del público de una forma determinada y obtener ingresos de ello.	
3.1. Valor añadido	Consiste en las soluciones que las empresas aportan para cubrir las necesidades o deseos que tiene la audiencia. Es fuente de ventajas competitivas sobre terceros. El concepto valor añadido no solo hace referencia al valor económico, sino también al valor social de las innovaciones aportadas.	“Si tú ya entras en un modelo, y es una idea, eh, o sea, como ésta hay millones y se tienen que analizar y medir si se tendría el interés explícito, pero si tú al usuario le cierras contenido exclusivo de El Confidencial en este caso y no se lo das a nadie más que a él, porque él paga, consume mucho pero además paga, ya le está encontrando un valor añadido” (Eduardo Rico).
3.2. Target de audiencia	Se refiere al perfil concreto de la audiencia para la que un modelo de negocio crea valor. Incluye información demográfica, socioeconómica y relativa a los intereses y gustos personales.	“Entonces, nuestro CPM per se es más alto porque el perfil que tenemos, los influyentes, son realmente gente que son poderosos en ese sentido ese es el típico target que le interesa a los anunciantes” (Alejandro Laso).
3.3. Vías de ingresos	Los diferentes canales que las empresas emplean para capturar valor económico como remuneración por el valor añadido ofrecido a sus consumidores. Incluye, entre otros, conceptos como la publicidad tradicional y display, la publicidad nativa, las	“Hay que moverse rápido y hay que inventar nuevas formas de generar ingresos por parte del usuario” (Alejandro Laso).

suscripciones, los modelos híbridos y la afiliación.

2. Categorías sobre las características estructurales de las redacciones

Código	Definición	Ejemplo
4. Profesionales	Características de todos los trabajadores que componen las plantillas de los medios estudiados, incluyendo también a aquellos cuya especialización principal no es el periodismo, pero tienen una incidencia directa sobre el producto o proceso periodístico.	
4.1. Perfiles profesionales	El conjunto de especializaciones técnicas, habilidades, capacidades y experiencia previa de cada uno de los trabajadores que componen la redacción. Se incluyen en esta categoría la formación principal, la formación complementaria (reglada, no reglada, autodidacta, etc.), la capacidad y percepción del uso de nuevas tecnologías, las tareas actuales y el bagaje anterior, tanto en medios tradicionales como en nativos digitales como fuera de la industria mediática. También puede incluir información demográfica sobre los trabajadores.	“Tenemos a una persona que ha hecho ADE, que es la head of analytics de EC; hemos fichado a una chica de CRO que venía de una agencia (...) Si vas mirando los perfiles, Juan sí que estuvo en El Español y la Información, pero vino de Prodigioso Volcán, y aquí lleva Apps; Luis, el jefe de usabilidad, no había estado en medios, venía de montar eventos de usabilidad. Aunque es periodista, y todos los que hay aquí o son periodistas o tienen el gusanillo, casi ninguno viene de medios” (Alejandro Laso)
4.2. Profesionales híbridos	Estrechamente relacionado con el código de equipos de trabajo por su relevancia para su coordinación, se refiere a la existencia de trabajadores que sean capaces de aunar en un mismo planteamiento los puntos de vista más técnicos y los más periodísticos, con el	“Eso lo facilita mucho. Que Dani Muñoz haya estado antes en la redacción es fundamental. Más allá de que tenga una visión periodística o no, que está bien, que haya estado ahí y sepa cómo trabajan los periodistas, qué les preocupa, cómo reparten su

	objetivo de obtener una visión global del proyecto.	tiempo en el día a día es muy importante (Álvaro Rigal)
4.3. Roles profesionales	Responde a la percepción que los profesionales, sobre todo aquellos que son periodistas, tienen sobre su papel en la sociedad y en la empresa. Si se ven cumpliendo las funciones de gatekeepers y vigilantes del poder, más tradicionales, o si su papel ha cambiado hacia otras como el dinamizador de comunidades, organizador de foros, empoderador o agregador inteligente de contenidos.	“Nosotros somos el lab de El Confidencial, y trabajamos en innovación, pero también somos el equipo técnico del medio. Dentro de las ocho horas de trabajo que tiene cada uno en el laboratorio, una parte la utilizamos para hacer trabajo de innovación puro, y otra parte la utilizamos para dar soporte, para trabajar <i>business as usual</i> y otra serie de cuestiones que son habituales” (Juan Cía).
4.4. Roles personales	Esta categoría se refiere a los papeles que adopta cada uno de los profesionales dentro de su grupo de trabajo. No se refiere a la especialización técnica ni a las labores profesionales que desempeña, sino a las actitudes, aptitudes y comportamientos personales que afectan a la manera en la que un grupo hace su trabajo.	Yo [como jefe de producto del equipo de Desarrollo de negocio] trabajo mejor con Kanban porque me gusta la flexibilidad, Juan [como jefe de producto del equipo Lector] es más cuadriculado. Cada uno tiene sus ventajas, lo importante es la filosofía” (Daniel Muñoz)
4.5. Captación y retención de talento	Hace referencia al grado, la velocidad y los criterios con los que la organización renueva sus profesionales. En ella influyen tanto la contratación de nuevos trabajadores como las bajas que se producen en la plantilla, tanto por decisión de la empresa como por voluntad del empleado.	“En la parte del lab es muy complicado encontrar perfiles que vengan de otras redacciones porque lo que pasa es que nos los quieren fichar a nosotros (...) En el lab, en general, fichamos a perfiles que están en otros sectores, sin relación con el periodismo” (Alejandro Laso)
5. Equipos de trabajo	Engloba las diferentes categorías que describen la formación y características de los grupos de trabajo en las redacciones.	
5.1. Multidisciplinariedad	El nivel de complementariedad entre los perfiles profesionales que componen los grupos de trabajo. La literatura académica indica que la heterogeneidad de perfiles aporta una mayor riqueza a los productos periodísticos, siempre y cuando se	“El equipo de desarrollo no trabaja para los periodistas, sino que trabaja con los periodistas (...) Si eres capaz de trabajar con otra persona para sacar todavía más valor, es donde se

	<p>produzca un trabajo conjunto y no un servicio de los técnicos a los periodistas.</p>	<p>hace la magia. Entonces, hay veces en las que la mentalidad periodística es: bueno, que esta gente me ayude a hacer mi trabajo. Es que eso no funciona así. No va a salir tan bien como si trabaja contigo” (Alejandro Laso)</p>
<p>5.2. Transversalidad</p>	<p>Esta etiqueta hace referencia a los equipos de trabajo que combinan profesionales procedentes de diferentes departamentos de la empresa para determinados proyectos. Se engloban aquí, por ejemplo, las colaboraciones entre el personal de los laboratorios de innovación y los trabajadores de las áreas comercial y editorial, por ejemplo.</p>	<p>“La sección de datos trabaja absolutamente con todas las secciones. (...) Ellos saben que para hacer esa información se necesitan. Es decir, nace de forma espontánea. No tienen que hablar los unos con los otros, no hay una orden (...) Lo que hay en El Confidencial es una estructura muy horizontal y transversal donde estas cosas ni siquiera se tienen que decir. (...) Hablo de periodismo de datos o te hablo de formatos o te hablo de vídeo” (Nacho Cardero).</p>
<p>5.3. Lenguaje compartido</p>	<p>La creación de significados compartidos y la coordinación de las identidades profesionales diversas entre las personas que forman los equipos de trabajo, que permiten que todos se entiendan.</p>	<p>“Que esas dos visiones son muy jodidas de congeniar, porque los técnicos tienen unas sensibilidades particulares y los periodistas tienen otras. Unos pecan muchas veces de ser muy estrictos, rígidos y poco flexibles y los otros tienen una profesión muy centrada en el individualismo, el ego... A su vez, hay una tercera sensibilidad que sería la de los diseñadores de producto” (Pablo López).</p>
<p>5.4. Autonomía</p>	<p>El grado de libertad en la toma de decisiones con el que cuentan los grupos de trabajo con respecto a la empresa y sus responsables. También se incluye la autonomía de la que los trabajadores gozan con respecto a su propio grupo de trabajo. Es decir, la disyuntiva entre</p>	<p>“(...) y que tengan autonomía sobre su trabajo del día a día. Por ejemplo, con los equipos nos tenemos que poner de acuerdo en ciertas cosas, pero el cómo se hace su trabajo, el qué se tiene que hacer, la calidad... Todos esos valores los tienen</p>

	jerarquías rígidas y horizontalidad. Se excluye de esta categoría la fijación de objetivos globales, pues se considera tarea de los directores y no de los grupos o profesionales.	incorporados y saben cómo tienen que sacar su trabajo, y las funcionalidades no tiene que validarlas nadie” (Alejandro Laso).
5.5. Flexibilidad de los equipos	El nivel de consolidación de los equipos a lo largo del tiempo. Se considera si los equipos son permanentes o efímeros, si han sido creados para proyectos a largo o a corto plazo, etc.	“Casi todos los equipos han cambiado con respecto a 2018. Juan ahora es el <i>product owner</i> de Lector, que se ha fusionado con Titania. Formatos y Sistemas siguen igual, y yo tengo un equipo nuevo de Desarrollo de negocio. El jefe de producto de Data es Iñaki. Es que esto cambia mucho...” (Daniel Muñoz).
5.6. Laboratorios de medios	La existencia o no de una unidad de innovación, los diferentes objetivos que persiguen los laboratorios de las empresas estudiadas, su desarrollo como unidad y su visión a largo plazo.	“El laboratorio arranca hace cuatro años, aproximadamente, con cuatro profesionales (...) El laboratorio lo que intenta es ser un revulsivo de nuevas narrativas y de producto, pero siempre enfocado a un nicho muy editorial (...) Hasta ese punto no deja de ser una pequeña unidad de nuevas narrativas (...) A partir de ahí, el laboratorio empieza a ganar influencia y cada uno de esos perfiles empieza a tirar hacia uno de los tres pilares básicos” (Pablo López)
6. Espacio físico	La influencia de la configuración física del espacio en las redacciones sobre diferentes factores como la capacidad innovadora, la transferencia de conocimientos y la horizontalidad de las compañías.	
6.1. Disposición del espacio	Las características físicas de los puestos de trabajo: espacios abiertos o cerrados, salas de reuniones, etc.	“Lo que pasa es que, como hemos cambiado los sitios hace una semana, no los tengo muy localizados, pero a partir de aquí empezaría Política, Datos, Cultura, Deportes... Todas las secciones. Luego Teknautas, Alimento (...) Esto es ACyV, y

		la zona del fondo sería toda la de Vanitatis y El Confi TV, que es como una especie de vertical dentro de Vanitatis” (Juan Cía).
6.2. Integración de las unidades	La cercanía física de las unidades más innovadoras con otras que pueden aprovechar los conocimientos generados en ellas.	“(…) la primera decisión que tomamos cuando nos mudamos a estas oficinas fue meterle cristal, una barrera. Fue para quitarnos del día a día y jugar más en la segunda velocidad, más que en la primera, que es donde están todos los medios” (Alejandro Laso).
6.3. Apertura de despachos	La ubicación y cercanía con respecto al resto de la plantilla de los despachos de los responsables del medio.	“De hecho, si te fijas, apenas hay despachos. El consejero delegado porque le llama gente y hay que tener cierta intimidación, y el director por tres cuartos de lo mismo. Antes, si hubieses venido hace tres meses, habrías visto que había muchos más despachos” (Alejandro Laso).
6.4. Paneles visuales	La existencia o no de pantallas o “paredes digitales” que permitan visualizar información importante sobre el medio a quien lo requiera.	“Luego, tenemos una pantalla que es relativamente nueva, la instalaron hace dos o tres semanas, donde tenemos datos de impacto de lo que hacemos en tiempo real” (Juan Cía).
6.5. Trabajo en remoto	Se tiene en cuenta por medio de este código que no todo el trabajo periodístico de los medios ocurre dentro de las redacciones, sino que también existen profesionales <i>freelance</i> , colaboradores y otro tipo de vinculaciones.	“Somos 150 en plantilla más colaboradores. Hay 20 colaboradores fijos que comen de El Confidencial todos los meses, más 80 o 100 colaboradores esporádicos” (Alejandro Laso).
7. Flujos de trabajo	El conjunto de métodos, dinámicas y tecnologías que permiten modelar y gestionar los diversos procesos que ocurren dentro de la compañía en el desarrollo cotidiano del trabajo. Recoge el proceso editorial tradicional de los medios (desde la asignación de historias a su distribución), pero también nuevas formas de gestionar la creación de	

	valor añadido. Se presta una especial atención al nivel de flexibilidad en los flujos de trabajo.	
7.1. Métodos ágiles para creación	Bajo esta categoría se engloban metodologías para la generación de nuevos productos y servicios que se caracterizan por la agilidad, como el <i>design thinking</i> y el <i>lean startup</i> . Se incluyen todos aquellos métodos que sirvan para alumbrar nuevos activos y que se basen en la creación de un mínimo producto viable, la escalabilidad, la validación constante y las posibilidades de iteración.	
7.1.1. Design thinking	Consiste en la comprensión de los problemas de los usuarios potenciales con el objetivo de ofrecerles una solución satisfactoria. Consta de las fases de empatía, definición de problemas, ideación de soluciones, prototipado de productos y evaluación de su adecuación.	Documento aportado por Daniel Muñoz en el que se recoge la visión existente en el medio sobre la metodología de ideación de productos design thinking y sus diferentes etapas.
7.1.2. Lean startup	Se trata de una filosofía de iteración constante en la que la empresa toma los datos de uso y las opiniones de los usuarios para escalar sus proyectos en caso de que se validen las hipótesis iniciales o pivotar en el caso de que no lo hagan.	Se trata de, con ese feedback, tomar decisiones preguntando directa o indirectamente. O sea, este tipo de pruebas las hacemos con los usuarios que saben que la están probando. Tenemos una aplicación de Beta en El Confidencial también para iOS y Android. O a lo mejor tu entras a El Confidencial y ya te estamos monitorizando (Alejandro Laso).
7.1.3. Benchmarking	Proceso mediante el cual se investigan las soluciones aportadas por compañías de este u otros sectores a problemas similares a los que se quieren resolver, con el objetivo de evitar esfuerzos innecesarios, adaptar las iniciativas y descubrir nuevas perspectivas de los problemas que la compañía no se había planteado hasta el momento.	“Si nos dicen que deberíamos tener un sistema que permita moverse, podemos pensar cómo lo hacemos, o podemos ir a un sitio donde se haya inventado la rueda. Si ya está inventado, ¿para qué voy a hacer algo nuevo? Podemos innovar sobre eso, pero si alguien ya se ha devanado los sesos, por lo menos identificarlo” (Alejandro Laso).

7.1.4. User story map	Mapa visual en el que se organizan las historias de usuarios de un proyectos contando en su eje horizontal con la variable de las diferentes funcionalidades o épicas que lo componen, mientras que su eje vertical represente los sucesivos lanzamientos o iteraciones de producto que se prevén.	“El user story map siempre se suele hacer ya con toda la investigación hecha. Así que suele ir al final” (Daniel Muñoz).
7.1.5. Value proposition canvas	Se trata de un diagrama en el que se representa la propuesta de valor de un proyecto o funcionalidad nueva. Muestra las necesidades, dolores y patrones de consumo de los usuarios, a los que contrapone las soluciones aportadas por la compañía.	Aportación de una muestra del documento gráfico en el que El Confidencial plasma su propuesta de valor, por parte de Daniel Muñoz.
7.2. Metodologías ágiles para la organización del trabajo diario	Aquellos métodos que transmiten al trabajo cotidiano los principios de flexibilidad, usabilidad inmediata y desarrollo continuo de los productos y servicios. Se incluyen métodos como Scrum, Programación XP, Crystal, Kanban, Scrumban y otros modelos que cojan características de los arriba mencionados para dar lugar a un método propio y adaptado.	“Scrum, Kanban... Hay diferentes tipos de metodología que tienen que ver con una cosa que se llama Agile” (Alejandro Laso).
7.2.1. Kanban	Metodología ágil que se caracteriza por la visualización de un flujo de trabajo continuo en paneles físicos, a través de los cuales las historias de usuario o ideas atraviesan diferentes estados desde su concepción y la clarificación de sus objetivos hasta su implementación, pasando por varios triajes.	El Kanban es lo mismo pero no tienes esa limitación de entregarlo semanalmente sino que coges e ir pasando de izquierda a derecha. Entonces, por ejemplo, ese panel que ves ahí es Kanban pero en el último... Donde pone desarrollo es Scrum. O sea que es un muro de Kanban, donde hay una parte que es Scrum (Alejandro Laso).
7.2.2. Scrum	Metodología ágil que se caracteriza, entre otras cosas, por la división del trabajo en sprints, la institucionalización de reuniones en los equipos de trabajo a lo largo de los sprints con el objetivo de planificar, otorgar puntuaciones de	El Scrum son sprints de una semana donde te comprometes a hacer una cosa, compromiso de equipo. Esta semana nos vamos a comer entre todos esto, y lo entregas. Todos los sprints son semanales y entonces pues todo

	esfuerzo a las tareas y evaluar los resultados de las últimas iteraciones, y la presencia de roles como el Scrum máster y el producto owner.	tiene que seguir unas fases unos criterios de aceptación, un definition of ready y se va entregando a poquitos. Vamos haciendo semana a semana una pequeña entrega de valor para el cliente (Alejandro Laso).
7.2.3. Scrumban	Metodología ágil que combina elementos de Kanban, como los paneles visuales y el flujo constante de tareas, y Scrum, como los roles asignados a los profesionales y las reuniones de puntuación de tareas.	“Puede ser que algunos equipos usemos Scrumban. Pero yo creo que pasa también por Kanban. Los roles también existen ahí” (Daniel Muñoz).
7.3. CMS	Sistema tecnológico de gestión de los contenidos que cubre el ciclo completo de las páginas web. Permite que varios usuarios trabajen a la vez, de forma fluida y colaborativa, con controles de calidad y empleando el conocimiento y los recursos compartidos.	“Cualquier mejora que se haga en el CMS es ahorro de tiempo y esfuerzo para los redactores, por lo cual el CMS es nuestro y está en permanente evolución. Sí que funciona bien, y yo creo que es donde mejor conexión hay [entre el laboratorio y el resto de las áreas de la redacción]” (Álvaro Rigal).
7.4. Apps para organizar el flujo de trabajo	Herramientas tecnológicas empleadas por las organizaciones para coordinar el trabajo entre sus miembros, marcar objetivos y determinar calendarios de cumplimiento, entre otras funciones. Se incluyen aplicaciones como Asana, JIRA, Slack y Trello, aunque el análisis no excluye a otras herramientas que podamos detectar en la observación participante.	“Además de Jira y Trello, desarrollo de audiencias usan Airtable ahora. No conozco muy bien la herramienta. Confluence para documentar (es de Jira), y Mattermost para la comunicación interna. Es una copia de Slack de código abierto. La gran mayoría usa Hangouts, pero está Mattermost que intentamos que la gente lo use” (Daniel Muñoz).

3. Categorías sobre las características humanas de las redacciones

Código	Definición	Ejemplo
8. Liderazgo	Se entiende, de forma amplia, como la capacidad de uno o varios individuos para influir, motivar y posibilitar que otros contribuyan a la efectividad y el éxito de las	

	<p>organizaciones a las que pertenecen, así como el propio proceso de influencia y las situaciones que lo habilitan. Se considera que para ser líder no es necesaria una autoridad formal, y que las contingencias de cada caso afectan al desempeño del liderazgo. Puede ser individual o distribuido entre varios miembros de la organización.</p>	
<p>8.1. Capacidades del líder</p>	<p>Las virtudes de los profesionales que los convierten en líderes, que pueden ser innatas o aprendidas. Se incluyen las destrezas técnicas, que implican un conocimiento y un manejo de los conceptos y las herramientas necesarias; las humanas, que tienen que ver con la creación de un clima de trabajo y una visión común; y las conceptuales, que permiten una perspectiva de conjunto de las organizaciones y las interrelaciones que en ella se producen.</p>	<p>“El consejero delegado es un líder súper inspirador. Es capaz de transmitirte... José Antonio Sánchez. Viene por aquí, te lo presento y lo vas a ver. Es un líder nato, es un tío inspirador. Entonces, te apetece trabajar con él. Quieres seguir un poco lo que él dice...” (Alejandro Laso).</p>
<p>8.2. Roles del líder</p>	<p>El papel que desempeñen el líder en la organización mediática. Se incluyen modelos como el estratega, el héroe creativo, el <i>geek</i>, y el guardián corporativo o administrativo.</p>	<p>“Porque Dani sí que tira código, tiene un perfil más técnico. Dani pasó al laboratorio porque había una demanda de alguien que pudiera gestionar y ser interlocutor válido con el equipo de redacción (Pablo López).</p>
<p>8.3. Estilo de liderazgo</p>	<p>Los comportamientos y mecanismos de influencia desplegados por los líderes hacia los seguidores y las tareas en el proceso de cumplimiento de los objetivos. Los estilos de liderazgo estereotípicos son el transaccional, el transformacional, el carismático y el distribuido. Se incluye también el estilo en la toma de decisiones: horizontal, jerárquico o de consulta.</p>	
<p>8.3.1. Liderazgo transaccional</p>	<p>Estilo de liderazgo que no incluye una influencia entre líderes y seguidores más allá del sistema de</p>	<p>“Antes teníamos un director, que ya no está, que era una figura castradora y controladora, que</p>

	recompensas y castigos formal establecido por la compañía.	no permitía nada. Y fue tener una crisis con esta persona (...), y El Confidencial despegó. Si ves la cuenta de resultados, o la propia estructura de la audiencia, verías cómo ha cambiado EC y cómo es la forma de hacerlo” (Alejandro Laso).
8.3.2. Liderazgo transformacional	Estilo de influencia que consiste en la creación y transmisión de una visión compartida para conseguir que la organización se alinee a favor del cambio.	
8.3.2.1. Clima de urgencia	La transmisión a los seguidores de que la industria y la sociedad están cambiando y que es necesario adaptarse a ellas para obtener beneficios corporativos, laborales y personales.	“Hay una frase que decimos mucho, que es de Jack Welch, exCEO de General Electric, que dice que si el ratio de cambio exterior, el de la sociedad, es superior al interior, al de las organizaciones, el fin está cerca. Si no estás pendiente de dónde está la gente y de cómo llegar a ella, tienes un problema” (Alejandro Laso).
8.3.2.2. Coalición de líderes	Grupo integrado por líderes naturales y formales cuyo objetivo es dotar de respaldo y perseguir el cambio en la organización.	Reunión de Product Owner Unification. Datos obtenidos durante la observación participante.
8.3.1.3. Visión común	Imagen mental futura que debe aportar a los trabajadores una razón por la cual dejar de lado sus intereses personales en beneficio de la causa común. La visión debe ser imaginable, deseable tanto para los trabajadores como para todos los niveles de la empresa, factible, flexible para permitir la acción individual y comunicable con facilidad.	“Para saber si valoramos más unas u otras cosas, lo único que tienes que hacer es prestar atención a nuestro discurso. Y ese discurso es que buscamos la influencia, la calidad y la excelencia. (...) Esta es una forma de entender esta profesión y este medio que es compartida por todo el mundo, y es lo que hace que esto fluya” (Nacho Cardero).
8.3.1.4. Comunicación de la visión	La transmisión clara e inequívoca, tanto de manera explícita como implícita, de la visión que se ha creado. Debe reunir una serie de elementos clave: simplicidad,	“Esto es como un equipo de fútbol. ¿Cuál es el objetivo del Barça mañana cuando juegue la Champions? La idea es pasar de ronda, el objetivo es pasar de

	<p>ejemplos y metáforas, múltiples foros de comunicación, repetición, concordancia con las acciones del líder —qué hace, quién es recompensado—, explicación de las inconsistencias y dudas y bidireccionalidad en la comunicación.</p>	<p>ronda. ¿Y cuál es el objetivo de Messi? Pasar de ronda. El objetivo de Messi y de toda la plantilla, de todos, y de toda la gente que está en el campo y del entrenador es pasar de ronda. Si Messi marca 20 goles, de puta madre, pero como marque 20 goles Messi y no pase de ronda, hemos palmado” (Alejandro Laso).</p>
<p>8.3.1.5. Eliminación de barreras para la visión</p>	<p>Empoderamiento de los trabajadores para perseguir la visión. Dotación de autonomía y existencia de transparencia en la toma de decisiones para que los seguidores puedan perseguir la visión por sí mismos, sin ser guiados en todo momento por los líderes.</p>	<p>“Cuando yo entré aquí, el tema de dar los datos de tráfico se rechazaba. Pero no, es al revés (...) Cuanta más información le da a la gente, más capacidad tienen para tomar decisiones. No unos pocos, que están arriba manejando el cotarro, sino que todas y cada una de las personas de la organización son capaces de tomar decisiones” (Alejandro Laso).</p>
<p>8.3.1.6. Creación de metas volantes</p>	<p>El establecimiento de objetivos alcanzables a corto plazo que, mediante su consecución, evidencien que la compañía está mejorando a raíz de seguir la visión. Permiten que los empleados perciban la utilidad del cambio que se intenta promover.</p>	<p>“Los cambios los vamos haciendo poco a poco. Entonces, intentamos buscar un aliado, hacer una prueba, e ir con resultados convenciendo al resto. Hay veces que, si quieres hacer un cambio desde arriba y explicando y tal, es mucho más difícil que empezar a ver que algo se mueve (...) Es más fácil convencerles porque ellos mismos quieren mejorar (Alejandro Laso).</p>
<p>8.3.1.7. Construir sobre el cambio</p>	<p>Los líderes de estilo transformacional aprovechan la credibilidad conseguida a través de la consecución de las metas volantes para introducir cambios mayores, que involucren a más personas.</p>	<p>Dinámicas del laboratorio de innovación a través de las metodologías ágiles, que incluyen el desarrollo incremental de productos. Datos obtenidos durante la observación participante.</p>
<p>8.3.1.8. Anclar el cambio</p>	<p>El objetivo del liderazgo transformacional es integrar el cambio en el funcionamiento</p>	<p>Reuniones de comunicación de los objetivos alcanzados. Datos</p>

	habitual de la compañía y evitar que las mejoras conseguidas se reviertan.	obtenidos durante la observación participante.
9. Creatividad	La capacidad de producción de ideas nuevas y útiles por parte de un individuo o un grupo pequeño de individuos que trabajan juntos. Se define por la creación de ideas nuevas, heurísticas y apropiadas que alcancen un cierto éxito comercial y de crítica, y que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos sin rebasar los límites presupuestarios y temporales.	
9.1. Individuos creativos	Esta categoría hace referencia a la presencia en las redacciones de individuos proactivos en la búsqueda de nuevas soluciones o ideas. Incluye las capacidades cognitivas y las características personales de los profesionales.	Se comprueba, sobre todo, una presencia de individuos creativos en la unidad de innovación de El Confidencial, donde los profesionales proceden de especializaciones diferentes al periodismo.
9.2. Tolerancia del error	El grado de aceptación en la compañía de que es necesario asumir riesgos que pueden desembocar en errores para poder conseguir un alto nivel de creatividad.	Las metodologías ágiles empleadas en el medio provocan que los errores sean corregidos en siguientes sprints y no tengan tanta incidencia como en desarrollos largos.
9.3. Motivación intrínseca	La predisposición de los trabajadores para buscar nuevas soluciones, que no depende de incentivos económicos o laborales, sino de su propio convencimiento para mejorar los proyectos en los que están inmersos. Se incluyen las iniciativas de los medios destinadas a promoverlo: comunicación explícitas de la necesidad, proyectos motivadores, enfoque correcto de los retos creativos, autonomía, correcta asignación de recursos y composición heterogénea de los equipos de trabajo.	“Cuando tú consigues motivar a la gente, y la motivación no viene sólo por el trabajo que tú les das, sino también explicando por qué hacemos las cosas o dejándoles también su autonomía, su maestría y su propósito, que son tres valores la de la motivación... (...) La motivación no es el dinero, te pago más y te motivo. Eso está guay para trabajos mecánicos, pero en trabajos donde tienes que devanarte un poco el seso, la motivación no es económica, es reto personal” (Alejandro Laso).
10. Cultura organizacional	El conjunto de creencias y valores que han sido aprendidas y son	

tomadas como ciertas por un grupo de individuos que forman parte de una organización u ocupación. Es fruto del aprendizaje compartido del grupo, que moldea las ideas comunes sobre cómo sobrevivir al ecosistema exterior y cómo organizarse internamente. Esta visión compartida determina cómo actúan los individuos y cómo atribuyen significado a los fenómenos. Incluye varias capas: los artefactos, que son realidades observables; los valores adoptados, que son los valores y principios no negociables que comparten los individuos miembros; y las asunciones básicas, que son la esencia de la cultura al ser creencias y sentimientos inconscientes y dados por hecho.

10.1. Inercia empresarial

Es la tendencia a seguir aquellas ideas y principios que han funcionado en el pasado y han traído éxito a la organización, a pesar de que en la actualidad puedan no resultar tan útiles y beneficiosas.

“Hay gente que es más permeable, que lo entiende y quiere aportar, y le fascina eso; y hay otra gente que dice que eso no es periodismo, que es otra cosa. Pero en realidad eso es gente que suele venir del papel, y el feedback que tenías en papel era lo que te decía el quiosquero de lo que le decían los lectores.

10.2. Cultura prodigital

La percepción de los nuevos medios y el ecosistema digital como una oportunidad, y no como una amenaza, que, sumada a la habilidad de un líder que subraye clara y públicamente la necesidad de adaptar constantemente la organización, conduce a un alto nivel de desempeño. Incluye las asunciones compartidas entre sus integrantes sobre la trayectoria histórica de la industria y la importancia que tienen en ella las tecnologías digitales y la analítica de datos.

“A la hora de hacer cualquier tipo de cambio desde los *dashboards* de objetivos, la redacción al principio está un poco más reticente, pero ahora entienden mejor al usuario y pueden tomar mejores decisiones” (Alejandro Laso).

10.3. Cultura del aprendizaje innovadora	Clima social que estimula el trabajo y el aprendizaje conjunto en las organizaciones para crecer como individuos y como grupos. Provee a los profesionales de la autonomía necesaria para ser flexibles y creativos, experimentar e investigar posibilidades radicales para incrementar la probabilidad de supervivencia de las compañías. No solo incluye cómo los grupos de trabajo reaccionan a estímulos exteriores, sino que también engloba la capacidad interna para reinventarse, la resiliencia intrínseca de las redacciones.	“En el fondo, cuando hablamos de transformación digital, hablamos de cambiar la cultura, de ir un poco a la adaptabilidad. Yo me descojono. ¿Transformación digital? Estamos en 2018. ¿Pero estás loco? Ya vamos tarde a la transformación móvil, y te vas a ir a transformación digital. Genial, mientras esté PRISA con la transformación digital, para nosotros de puta madre” (Alejandro Laso).
10.4. Choque cultural	La colisión entre dos o más subculturas dentro de las redacción como resultado de un entendimiento diferente de la industria y la labor que los profesionales de la información deben realizar.	“Creo que a la redacción le falta un poco de visión más de medio plazo, de producto (...) y al laboratorio muchas veces le falta entender que para que el periódico funcione y tenga éxito, los tiempos son otros y la forma de trabajo es otra” (Álvaro Rigal)
11. Transferencia de conocimiento	Un proceso mediante el cual las mejores prácticas y las innovaciones se transmiten entre unidades de la organización, o entre estas y el mercado, con el fin de obtener agilidad interna, resultados más efectivos y una ventaja competitiva; y a largo plazo, generar cambios en la cultura de la empresa, que la ayuden a adaptarse a los vaivenes del mercado.	
11.1. Condicionantes para la transferencia	Factores que facilitan o dificultan la transferencia de conocimientos efectiva dentro de las compañías. Incluyen condicionantes propios de las organizaciones, su sistema social y su contexto. Algunos ejemplos son la disposición del espacio físico, la confianza entre los miembros, la institucionalización de los procesos,	

	la autonomía, la percepción de la utilidad del mensaje, etc.	
11.1.1. Tiempo	El tiempo y la carga de trabajo suelen ser factores que determinan el ritmo de la transferencia de conocimiento. A mayor carga de trabajo y menor tiempo disponible para interactuar con los compañeros que poseen conocimientos diferentes, más difícil es adquirir nuevas prácticas y nociones.	“El lab intenta que gente de redacción participe de sus procesos (...), pero casi nadie tiene tiempo. O sea, que la sensación es que todo mundo está todo el rato hasta arriba. Nadie puede parar dos horas porque sí. Es que es muy difícil eso” (Álvaro Rigal).
11.1.2. Situación en el espacio	La cercanía o lejanía de unos profesionales y equipos con respecto a otros afecta a la transferencia de conocimiento. Cuanto más común es el espacio, mayor es la transferencia de conocimiento.	Se observa que el laboratorio de innovación se aísla con paredes de cristal, lo que favorece sus flujos de trabajo pero entorpece la transferencia de conocimientos. Otros equipos innovadores, como el de datos y el de Formatos sí trabajan en el mismo espacio que los redactores.
11.1.3. Características personales de los receptores	Algunas personas están más preparadas que otras para aprender, ya sea porque presentan una inercia personal al haber seguido las mismas rutinas de trabajo durante mucho tiempo o por su carácter.	“Hay gente que es más permeable, que lo entiende y quiere aportar, y le fascina eso; y hay otra gente que dice que eso no es periodismo, que es otra cosa” (Alejandro Laso).
11.1.4. Utilidad percibida	Cuando los receptores de conocimiento perciben que las nuevas prácticas les van a ser útiles, estas se adoptan con mayor facilidad.	“El éxito se basa en experiencias anteriores de empresas que están utilizando estas metodologías y, sobre todo, el éxito se ve a diario, cuando tú estás viendo que desarrollos que antes se enquistaban o se paralizaban durante mucho tiempo ahora salen porque se les otorga un tallaje y se lonchean” (Eduardo Rico).
11.1.5. Confianza hacia la fuente de conocimiento	Si los receptores de conocimiento perciben que las fuentes comparten su misma cultura, o al menos sienten confianza hacia ellos por su relación personal, es más probable que el conocimiento se transmita con éxito.	“No es fácil que te cambie tu forma de pensar o de trabajar un tío que se te acaba de presentar, y no alguien con quien trabajas diariamente desde hace años” (Álvaro Rigal).

11.1.6. Jerarquía	La transferencia de conocimiento se ve beneficiada en empresas con estructuras horizontales, en las que hay una cierta transparencia interna y buenos canales de comunicación. En cambio, las jerarquía rígidas con estilos de liderazgo ejecutivo perjudican el proceso.	“Cuando la empresa dedica tiempo no a decir a la gente lo que tiene que hacer, sino a compartir información y visión, la gente se sube al carro, coge el remo y se pone a remar” (Alejandro Laso).
11.2. Métodos para la transferencia	Mecanismos puestos en marcha por las organizaciones para intentar que el conocimiento relevante y las buenas prácticas fluyan hacia las áreas en las que puede ser de utilidad.	
11.2.1. Enseñanza formal	Se trata de métodos de transferencia de conocimientos en la que existe un proceso de transmisión explícito de una fuente a una serie de receptores, que es el principal objetivo de la reunión entre este grupo de personas. Se trata de eventos como seminarios, clases, cursos, etc	“Les explicas cuál es la repercusión, la diferencia del valor añadido, más allá de que sea una cosa más bonita o se mueva más. Explicar (...) dónde llega el empuje de su trabajo. Eso es, por qué merece la pena mantener un esfuerzo superior” (Pablo López).
11.2.2. Enseñanza informal	Se produce una transferencia explícita entre una fuente y uno o varios receptores de conocimientos, pero esta transmisión no es el objetivo principal de la reunión, sino que se produce al tiempo que se llevan a cabo otras actividades. Se trata de actividades como el mentoring y el coaching.	El Confidencial cuenta con una figura conocida como <i>agile coach</i> , que se encarga de enseñar a los profesionales a trabajar con metodologías ágiles durante el propio desarrollo de sus labores diarias.
11.2.3. Enseñanza mixta	La transferencia de los conocimientos es uno de los objetivos explícitos de este tipo de métodos, aunque no el único. Por ejemplo, eventos de networking o iniciativas que buscan poner en contacto de manera esporádica a profesionales con diferentes especializaciones.	“[En el LabDay] ellos aprenden de nosotros y nosotros de ellos. Ellos entran en los flujos de trabajo del laboratorio y eso hace que al final se transfiera conocimientos al resto de departamentos (...) En estas jornadas vemos cómo los periodistas pueden aportar valor al laboratorio y a la innovación del medio con su visión personal” (Juan Cía).

11.2.4. Comunicación formal	No existe un proceso de transferencia explícito, sino que la transmisión de los conocimientos surge como fruto del contacto entre los profesionales a través de los canales habilitados por la empresa para el trabajo conjunto. Son ejemplos las reuniones, los documentos internos y bases de datos.	“Nosotros tenemos tres o cuatro proyectos anuales que son muy potentes, o brainstormings de hacia dónde vamos, y estas reuniones son muy transversales. Es decir, que entra gente de todas las secciones, y en esas tormentas de ideas aprendemos los unos de los otros (...) Eso hace que la combinación sea muy buena y que esté dando sus frutos” (Nacho Cardero).
11.2.5. Comunicación informal	No existe un proceso de transferencia explícito, sino que la transmisión de los conocimientos surge como fruto del contacto informal entre los profesionales. Por ejemplo, mediante conversaciones cara a cara, colaboraciones esporádicas, etc.	“Nos encanta que llegue una persona que no entienda esto y diga: “oye, ¿y estos pos-its que son?”. Se lo intentamos explicar para que tenga toda la información posible y que puedan aportar o, al menos, no obstaculizar si es que están en disposición” (Alejandro Laso).
11.2.6. Comunicación mixta	No existe un proceso de transferencia explícito, sino que la transmisión de los conocimientos se produce a través de canales oficiales (correo electrónico, chats internos, foros, etc.), pese a que ese encuentro no venga determinado y exigido por los flujos de trabajo.	La adopción de aplicaciones para la gestión del trabajo, como Jira, Confluence o Google Hangouts, entre otras, permite que el conocimiento fluya más fácilmente en el interior de los grupos de trabajo.
12.3. Transferencia hacia el exterior	Se trata del nivel de comunicación hacia el exterior de la empresa de aquellas decisiones e iniciativas que se adoptan dentro de ella, así como de otros datos relevantes, como el código informático de los proyectos o los datos económicos de las compañías.	“Cuando me invitan a sitios, voy. Nosotros no solemos quedarnos la información, incluso con la competencia (...) Nos pueden decir que estamos contando nuestra estrategia, pero el problema no es contarla, el problema es hacerlo. (...) A lo mejor [otros medios] no tienen que seguir estos pasos, porque su caso es diferente. Además, la capacidad que tenemos nosotros de sacar trabajo es más alta (...) porque la compañía está preparada para eso” (Alejandro Laso).

ANEXO II. CUESTIONARIO PARA RESPONSABLES DEL MEDIO

El cuestionario que se presenta a continuación ha sido utilizado en las entrevistas con responsables de ambos medios. Se ha aplicado tanto a personas con un alto poder de decisión en toda la organización —por ejemplo, a Nacho Cardero, director de El Confidencial—, y también con un nivel de influencia notable sobre la estrategia innovadora de la compañía. Siguiendo el caso de El Confidencial, un ejemplo de este último tipo de perfiles sería el de Alejandro Laso, director de Estrategia y Tecnología y responsable del laboratorio de innovación. Cabe destacar que el cuestionario aquí recogido pretende resumir en unas pocas preguntas muchas de las categorías recogidas en el libro de códigos y, por consiguiente, de los temas que subyacen a la tesis doctoral.

Aunque inicialmente se planteó un guion más extenso, tras comprobar las limitaciones temporales de las que se disponía para entrevistar a cada uno de los responsables, se decidió condensar la información y sintetizar el cuestionario. Además, cabe resaltar que este cuestionario tipo fue adaptado para cada una de las entrevistas, dependiendo de las características de cada uno de los casos y profesionales. Los datos recogidos en la observación participante y la revisión previa de fuentes documentales fueron útiles para reconducir el cuestionario tipo y enfocarlos correctamente en cada uso.

- Su medio es considerado en algunas investigaciones y por muchos expertos como el más innovador de su país, ¿qué entienden ustedes como innovación? [Innovación mediática]
- Hemos visto que su medio no ha parado de crecer económicamente desde su fundación, ¿en qué medida influye la innovación en la prosperidad económica del medio? [Innovación mediática]
- ¿En cuál de las cuatro grandes áreas de la innovación —producto, procesos de producción, organización empresarial y comercialización— cree que destaca su medio? [Innovación mediática]
- ¿Qué tiene más importancia para su medio: la tecnología o el contenido? [Innovación mediática] + [Cultura organizacional]
- ¿Los criterios de contratación de su medio tienen que ver con la actitud de los trabajadores

hacia el cambio y las tecnologías (incluyendo los que no son de la unidad de innovación)?
[Profesionales] [Roles profesionales] + [Cultura prodigital]

- ¿Se valora que los trabajadores tengan formación complementaria en campos más técnicos?
[Profesionales] [Perfiles profesionales]
- Hay estudios que relacionan la capacidad innovadora de los individuos que trabajan en una redacción con el éxito de la empresa para adaptarse al mercado. ¿En qué medida son los trabajadores de su medio innovadores de por sí y cuánto se les incentiva para ello desde la dirección del medio? [Creatividad] + [Cultura prodigital]
- ¿Se promueve la creatividad para que los trabajadores prueben nuevos métodos de hacer su trabajo por sí mismos? ¿Cómo se trata el error? [Creatividad] + [Cultura prodigital]
- ¿Cómo cree que la organización de la plantilla en equipos de trabajo multidisciplinares afecta a los productos y resultados obtenidos por su medio? [Equipos de trabajo]
- Además de en la unidad de innovación, ¿dónde se encuentra la innovación en su medio?
[Equipos de trabajo] + [Transferencia de conocimiento]
- En el laboratorio se genera conocimiento, ¿se considera que hay una transferencia de conocimientos efectiva (tecnológicos, de especialización temática, etc.) de estos trabajadores que más conocimientos poseen a los demás? [Transferencia de conocimiento]
- ¿A qué necesidades responde la configuración del espacio físico en su redacción? [Espacio físico]
- ¿Qué tipo de liderazgo se ejerce en el medio? ¿Jerárquico, consulta u horizontal (explicar brevemente los tres)? [Liderazgo]
- ¿Autonomía de y transparencia hacia trabajadores en la toma de decisiones? [Liderazgo] + [Flujos de trabajo] + [Cultura del aprendizaje innovadora] + [Equipos de trabajo]
- ¿Se promueve de forma explícita o implícita la flexibilidad de los flujos de trabajo? [Flujos de trabajo]

ANEXO III. CUESTIONARIO PARA OTROS PROFESIONALES

El cuestionario que se presenta a continuación ha sido utilizado en las entrevistas con otros profesionales con un menor grado de influencia sobre las decisiones de los medios, tanto en general como en el área de estrategia e innovación. Ha sido aplicado a trabajadores del área editorial de ambos medios, así como de otras unidades de las organizaciones que *a priori* tienen una menor relación con los nuevos productos y procesos.

- ¿Cómo se organiza área/la parte editorial de la redacción? ¿Qué departamentos y secciones existen? [Contexto]
- En su área/la parte editorial, ¿solo hay periodistas o también técnicos? [Profesionales] [Perfiles profesionales]
- ¿Qué porcentaje de la plantilla de editorial tiene pasado en medios tradicionales? [Profesionales] [Perfiles profesionales]
- ¿Cómo se percibe la tecnología y el cambio, como una amenaza, un riesgo, una oportunidad, etc.? [Profesionales] [Perfiles profesionales]
- ¿Cómo perciben/entienden su rol los periodistas integrantes de la parte editorial, como cuarto poder, vigilante, gatekeeper, dinamizador de comunidades, organizador de foros...? [Profesionales] [Roles profesionales]
- ¿Se crean equipos multidisciplinarios para desarrollar algunos temas o el trabajo se realiza más de forma individual? [Equipos de trabajo]
- ¿El trabajo se produce siempre dentro de las propias secciones o hay colaboraciones interdepartamentales para tratar ciertos temas? [Equipos de trabajo]
- ¿Hasta qué punto o de qué formas se emplea la tecnología de producto de su medio en el día a día del redactor? [Flujos de trabajo]
- ¿Cómo de innovadores son los individuos que forman esta parte de la plantilla? [Cultura prodigital] + [Creatividad] + [Profesionales] [Roles profesionales]

- ¿Qué idea tiene el redactor de su audiencia en cuanto a uso de la tecnología, participación y voluntad de conocer más sobre el medio? [Contexto estratégico] [Audiencias activas]
- ¿Os veis impulsados desde la dirección del medio a colaborar con compañeros que tienen otras especialidades en cuanto a tecnología y formatos? [Equipos de trabajo] + [Profesionales] [Perfiles profesionales] + [Transferencia de conocimiento]
- ¿Qué iniciativas existen en la redacción para difundir la innovación? ¿Cómo se perciben los eventos creados desde el laboratorio desde la parte editorial? [Equipos de trabajo] [Laboratorios de medios] + [Transferencia de conocimiento] [Métodos para la transferencia]
- ¿La disposición del espacio físico os ayuda a estar en contacto con gente que puede poseer el conocimiento que necesitáis en vuestro trabajo? [Espacio físico] + [Transferencia de conocimiento]
- ¿Cómo se percibe el liderazgo de los directores y mandos intermedios del medio? [Liderazgo]
- ¿Cómo de informados están los periodistas sobre las decisiones que se toman y el objetivo que se tiene con ellas? [Liderazgo]
- ¿Se permite cierta autonomía para que el redactor pruebe a hacer cosas por sus propios métodos? ¿Penaliza mucho el error? [Liderazgo] + [Cultura del aprendizaje innovadora] + [Creatividad] + [Flujos de trabajo] + [Equipos de trabajo]

ANEXO IV. LOS EFECTOS DEL COVID-19 SOBRE EL SECTOR PERIODÍSTICO

En este anexo, se estudian brevemente las principales consecuencias de la crisis del COVID-19 sobre la economía y la organización de los medios de comunicación. Se presta una especial atención a los casos de El Confidencial y Quartz, con el fin de actualizar algunos de los datos aportados en el trabajo, que fueron recogidos antes de marzo de 2020. En líneas generales, se observa una drástica caída del mercado publicitario, a la par que un aumento de las audiencias y el interés por el periodismo. Aunque esto ha incrementado las suscripciones en la mayoría de los casos, los ingresos procedentes de los usuarios resultan insuficientes para compensar las pérdidas publicitarias en el corto y medio plazo. Además, muchos medios de comunicación han llegado tarde a la transformación de los modelos de negocio, por lo que no disponen de estas fuentes de monetización. Por ello, como en multitud de industrias, las reducciones de plantilla y el control de gastos se han convertido en la principal respuesta para perseguir la supervivencia. Además, la crisis puede acelerar la tendencia a las redacciones distribuidas incluso cuando el riesgo sanitario haya remitido, pese a que los expertos albergan sospechas de que esto puede precarizar todavía más el trabajo de los periodistas.

La consecuencia económica más evidente de la pandemia para los medios de comunicación es el desplome de los ingresos por publicidad. Según datos del portal Statista¹⁰³, se estimaba que la inversión de los anunciantes caería en torno a un 50 % en el año 2020 en Estados Unidos, mientras que en otros países, como los escandinavos, numerosas empresas reportaron durante marzo y abril la cancelación inmediata de campañas que suponían entre el 20 y el 50 % de sus ingresos publicitarios (Olsen, Pickard y Westlund, 2020). En España, la situación se revela todavía peor, pues llega tras un 2019 en el que el mercado publicitario se contrajo en un 3,7 %, debido al notable peso relativo de los formatos tradicionales, tras cinco años de discreto crecimiento (Dircomfidencial, 2020). Además, diferentes organismos calculan una caída del PIB español de entre el 11 y el 15 % en 2020 (Expansión, 2020; Fariza, 2020), que supone la mayor recesión de la historia del país en tiempos de paz. Un estudio realizado por Picard (2001) calcula que una disminución del 1 % en el PIB ocasiona, en promedio, un descenso de un 5 % en la inversión publicitaria en medios de comunicación.

¹⁰³ Búsqueda en el portal Statista: <https://www.statista.com/statistics/1104047/impact-covid19-adspend-usa/>, consultado el 16 de julio de 2020.

Por otro lado, la pandemia ha disparado el interés de la sociedad por acceder a información fiable, lo que se ha constatado con el aumento de los volúmenes de tráfico en la mayoría de los medios de comunicación alrededor de todo el mundo (Olsen et al., 2020). La prensa se ha reposicionado como suministradora de noticias de interés público frente a otras fuentes como las redes sociales, que han disminuido su credibilidad. No obstante, las compañías encuentran dificultades para vender el tráfico relacionado con la pandemia, que resulta mayoritario durante la etapa de crisis, pues la mayoría de los anunciantes bloquean palabras clave para evitar la asociación entre su marca y el contexto negativo. Según Integral Ad Science, el término más añadida a las listas negras de los servicios de venta de publicidad programática en marzo de 2020 fue “coronavirus”¹⁰⁴. Esto sitúa a los medios de comunicación ante una paradoja: mientras que las cabecera de referencia alcanzan las mayores cifras de audiencia de su historia, su situación económica es más crítica que nunca (Carvajal, 2020; Cerezo, 2020). Se demuestra, por lo tanto, la externalidad positiva del periodismo, que consiste en que beneficia a más personas de las que realmente están dispuestas a pagar, lo que genera retos no solo económicos, sino también éticos.

“Es necesario que los medios de comunicación puedan lograr el equilibrio adecuado entre la monetización y el servicio público de forma que garanticen no sólo la ayuda a sus comunidades a lo largo de esta pandemia sino que puedan seguir haciéndolo cuando esta pase” (Cerezo, 2020).

A pesar de ello, las suscripciones a medios de comunicación han crecido desde el comienzo de la crisis. Por ejemplo, en Estados Unidos, The New York Times aumentó en 587.000 sus suscripciones digitales durante el primer cuatrimestre de 2020, su mayor incremento de la historia; The Atlantic consiguió 36.000 nuevos abonados en marzo; The Financial Times atrajo a 50.000 suscriptores digitales entre ese mes y el siguiente; y la tasa de nuevas altas diarias cuadruplicó su promedio histórico en Bloomberg, aumentando así en un 178 % el total de abonados solo en marzo de 2020 (Zekeria, 2020). En España, el caso más significativo es el de eldiario.es, que amplió en un 24 % su base de socios entre marzo y abril de 2020, tras una campaña en la que se solicitaba ayuda económica a los lectores para complementar otras medidas, como el ajuste de los sueldos de los jefes de entre un 10 y un 30 %, con el fin de evitar despidos y ERTE¹⁰⁵ (Escolar, 2020).

¹⁰⁴ Análisis consultado en <https://integralads.com/es/noticias/bloqueo-de-palabras-clave-y-coronavirus/>, el 16 de julio de 2020.

¹⁰⁵ Siglas que responden a Expediente de Regulación Temporal de Empleo, un procedimiento regulado por el artículo 47 del Estatuto de los Trabajadores español.

En este contexto, resulta evidente que las compañías que ya habían ideado y habilitado fórmulas para la obtención de ingresos basadas en el pago por parte de los usuarios se encuentran mejor posicionadas para sobrevivir a la crisis. Muchos medios de comunicación, por el contrario, han llegado tarde a la transformación de sus modelos de negocio, pues todavía se encontraban sumidos en una huida hacia adelante, en busca de la escala que sustentara su estructura publicitaria, intentando posicionar sus contenidos en buscadores y redes sociales de forma “aleatoria e indiscriminada” (Carvajal, 2020). En cualquier caso, la pandemia ha caído como una losa sobre un sector en el que casi todas las empresas dependen, en mayor o menor medida, de la inversión de las marcas, y en el que el crecimiento del pago de suscripciones no es suficiente para compensar las pérdidas publicitarias a corto y medio plazo (Cerezo, 2020). Además, el periodismo arrastra una crisis de obsolescencia de su modelo tradicional desde hace más de una década, por lo que la mayoría de los medios de comunicación no gozan de la suficiente robustez económica y estructural para hacer frente a otra crisis de este calado.

“El colectivo no estuvo desacertado en el análisis de su propia situación financiera. En una década de crisis de modelo, sus ingresos han caído a la mitad, su plantilla se ha reducido en un 40% y la venta de ejemplares ha bajado más de un 60%. Dicho de otra manera, los diarios impresos ya no tienen el músculo financiero del 2010 y sus plantillas están lo suficientemente recortadas como para intentar seguir manteniendo sus productos con el mismo nivel de calidad si se emprenden nuevas salidas” (Cano, 2020).

De este modo, la nueva situación económica ya se ha cobrado multitud de víctimas en forma de cierres de medios y ediciones, así como recortes salariales, bajas temporales y despidos de periodistas (Tracy, 2020a). En Estados Unidos, Vice ha prescindido de más de 150 empleados en todas sus ediciones, Vox Media ha despedido a 72 trabajadores, The Athletic ha reducido su plantilla en 46 profesionales y The Skimm ha recortado el 20 % de sus efectivos editoriales, entre otros muchos ejemplos (Hare, 2020). Una empresa de recursos humanos cifró en 11.027 los puestos de periodistas recortados en el país entre enero y junio¹⁰⁶. En España, la situación es similar, sobre todo en cabeceras con edición en papel. El grupo Vocento fue el primero en anunciar el ERTE, el 23 de marzo de 2020, que ha acabado afectando a 1.300 empleados de los 2.700 que posee en toda España, incluido el diario ABC. Más tarde, se han sumado a la iniciativa, con diferentes condiciones, la mayoría de los grandes grupos de prensa, como Prensa Ibérica, Henneo, Godó, Unidad Editorial y Prisa (Cano, 2020). Resulta especialmente

¹⁰⁶ Informe de la compañía Challenger, Gray and Christmas: <http://www.challengergray.com/press/press-releases/challenger-report-newsrooms-suffer-worst-layoffs-through-june-record>, consultado el 17 de julio de 2020.

paradójico el caso del medio británico The Guardian, que, a pesar de haber recibido 870.000 aportaciones económicas en abril de 2020, lo que supuso un incremento de 50.000 nuevos contribuyentes (Barber, 2020), en julio anunció planes de recorte de 180 empleos, 70 de ellos en el lado editorial (Waterson, 2020).

Al margen de las cuestiones meramente económicas, la pandemia ha suscitado otras implicaciones de carácter práctico que pueden afectar a las condiciones laborales de los periodistas y a las dinámicas organizacionales analizadas en la presente investigación, como la redefinición de las salas de redacción a consecuencia del teletrabajo. El distanciamiento social adoptado en los territorios más afectados por la propagación del virus ha obligado a los profesionales de la información a realizar su labor en remoto, como medida de urgencia (García-Avilés, 2020). Sin embargo, los expertos consideran que esta situación va a acelerar una tendencia ya existente (Deuze y Witschge, 2017) hacia modelos organizativos en red (Carvajal, 2020; Cerezo, 2020). De hecho, los editores de The New York Times explicaban, en un memorándum interno publicado el 8 de mayo de 2020, que, además de mantener su política excepcional de trabajo en remoto hasta septiembre de ese año, se estaba empezando a diseñar “una visión a largo plazo para el trabajo a distancia”¹⁰⁷.

Esto puede originar consecuencias en factores organizacionales como la captación de talento, que se puede beneficiar de una apertura de las compañías a un mercado laboral global, o la transferencia de conocimiento entre los trabajadores, diezmada por la infrecuencia de contacto personal, más allá del meramente profesional. Aparte de ello, con respecto a las condiciones laborales, se teme que el teletrabajo genere “un sistema productivo más precario, más estresante y con peores condiciones de empleo y temporalidad, como vacaciones obligadas o aumento de gastos no compensados” (Carvajal, 2020). A este respecto, el investigador Ramón Salaverría sospecha que este proceso puede profundizar en una “implosión de las redacciones” que comenzó en los albores de la crisis económica de 2008, cuando muchas compañías convirtieron a sus empleados en falsos autónomos.

En lo referente a los casos de estudio de la presente tesis, se observan notables diferencias entre los efectos que la pandemia ha tenido en El Confidencial y Quartz, a pesar de que ambos estaban inmersos en un proceso de consolidación de las vías de ingresos basadas en los usuarios cuando comenzó la crisis. Por un lado, el medio español contaba con un mayor colchón

¹⁰⁷ Memorándum revelado en Twitter por el redactor de CNN Oliver Darcy: <https://twitter.com/oliverdarcy/status/1257727622383099906?s=20>, consultado el 17 de julio de 2020.

económico, fruto de la obtención de amplios márgenes de beneficios durante los últimos ejercicios contables, por lo que no ha tenido que realizar ajustes de plantilla a raíz de la pandemia. Además, como se pudo comprobar en la estancia de investigación, desde 2018 afrontaba la transformación de su modelo de negocio hacia un sistema *freemium*, desde la estabilidad presupuestaria. El medio introdujo en 2019 el producto EC Previun, orientado a profesionales y empresas, y tenía previsto el lanzamiento de otro paquete de pago para el público general, EC Exclusivo, en septiembre de 2020. Como explica el director de Estrategia e Innovación de Titania Compañía Editorial, Alejandro Laso, la crisis sanitaria aceleró estos plazos, y el producto fue puesto en marcha en junio¹⁰⁸, aunque todavía no se han revelado datos sobre su desempeño en el mercado.

Por el contrario, la pandemia del COVID-19 ha generado consecuencias devastadoras para Quartz. El medio resultó deficitario en los últimos ejercicios, con pérdidas de casi 11 millones de dólares en 2018, y de 18,4 millones en 2019, como resultado de una fuerte inversión en el producto de pago, todavía inmaduro para generar ingresos significativos. Además, los ingresos publicitarios ya habían sufrido un fuerte descenso en estos ejercicios debido a la caída de la demanda de los formatos de publicidad nativa, y el aumento de la oferta por parte de otras compañías de lo que hasta entonces había sido un producto diferencial de Quartz (Perlberg, 2020). Por ello, la compañía se ha visto obligada a responder ante la crisis con fuertes recortes presupuestarios: el 14 de mayo de 2020 anunció¹⁰⁹ el despido de 80 trabajadores, en torno a un 40 % de su plantilla, el cierre de sus oficinas físicas en Londres, San Francisco, Hong Kong y Washington y la reducción de entre un 25 y un 50 % en el salario de los altos ejecutivos (Tracy, 2020b).

¹⁰⁸ Declaraciones realizadas en la cuenta de Twitter de Alejandro Laso: <https://twitter.com/alejandrolaso/status/1275023911676248064?s=20>, consultado el 17 de julio de 2020.

¹⁰⁹ Nota corporativa de la compañía Uzabase, firmada por el CEO, Yusuke Umeda, y el COO, Yusuke Inagaki: https://www.uzabase.com/ex/en/wp-content/uploads/public_notice/Notice-on-Business-Restructuring-at-Subsidiary-Quartz-Media-Inc.pdf, consultada el 17 de julio de 2020.



INFORMACIÓN SOBRE EL ARTÍCULO INDICIO DE CALIDAD DE LA TESIS DOCTORAL

Como indicio de calidad, se adjunta el artículo elaborado por José María Valero Pastor, José Alberto García Avilés y Miguel Carvajal Prieto, titulado “Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: Métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal”, publicado en la Revista El Profesional de la Información, volumen 28, número 5, de septiembre-octubre de 2019.

ISSN: 1699-2407

Disponible en la siguiente URL: <http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2019/sep/valero-carvajal-garcia.html>

El Profesional de la Información autoriza que los autores de los trabajos publicados en la revista puedan ofrecer en cualquier repositorio de acceso abierto una copia de esos trabajos una vez hayan transcurrido 6 meses desde su publicación, condición que se cumple en el presente caso.

Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal

Workflows for the post-industrial journalism: Methods and tools to promote a more agile and transversal organizational communication

José-María Valero-Pastor; Miguel Carvajal-Prieto; José-Alberto García-Avilés

Cómo citar este artículo:

Valero-Pastor, José-María; Carvajal-Prieto, Miguel; García-Avilés, José-Alberto (2019). "Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280514.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.14>

Artículo recibido el 09-04-2019
Aceptación definitiva: 11-06-2019



José-María Valero-Pastor ✉
<https://orcid.org/0000-0002-6210-2761>
Universidad Miguel Hernández de Elche
Av. de la Universidad de Elche, s/n.
03202 Elche (Alicante), España
jose.valerop@umh.es



Miguel Carvajal-Prieto
<https://orcid.org/0000-0001-6547-6171>
Universidad Miguel Hernández de Elche
Av. de la Universidad de Elche, s/n.
03202 Elche (Alicante), España
mcarvajal@umh.es



José-Alberto García-Avilés
<https://orcid.org/0000-0001-7854-3476>
Universidad Miguel Hernández de Elche
Av. de la Universidad de Elche, s/n.
03202 Elche (Alicante), España
Jose.garciaa@umh.es

Resumen

Los medios de comunicación buscan la supervivencia en un escenario caracterizado por los cambios constantes y acusados. Para reducir la incertidumbre y adaptarse al entorno, algunos optan por introducir flujos de trabajo flexibles en sus redacciones. En este trabajo se propone un modelo conceptual que identifica dos grupos de prácticas: 1) los métodos de ideación y creación de productos, que permiten el lanzamiento al mercado de activos que evolucionan continuamente para satisfacer las necesidades cambiantes de los usuarios; y 2) las metodologías ágiles para la gestión del trabajo cotidiano, que permiten una comunicación organizacional más fluida y transversal y, con ello, una mejor coordinación entre los profesionales y los equipos. Además, se aportan ejemplos concretos de cada tipo de flujo de trabajo, se estudia la relación entre ambos y se enumera una serie de aplicaciones tecnológicas que facilitan la flexibilidad y la comunicación en estos procesos.

Palabras clave

Medios de comunicación; Innovación mediática; Innovación organizacional; Comunicación organizacional; Flujos de trabajo; Metodologías ágiles; Gestión de proyectos; *Design thinking*; *Lean startup*; *Scrum*; Programación XP; *Crystal*; *Kanban*; *Scrumban*.

Abstract

Media seek to survive in a scenario of constant and dramatic changes. News organizations introduce flexible workflows in their newsrooms to reduce uncertainty and to adapt to the environment. In this paper, we propose a conceptual model that identifies two groups of practices: 1) methods for designing and creating products, which allow to launch assets that continually evolve to meet the changing needs of users; and 2), agile methodologies to manage the daily work, which allow a more fluid and transversal organizational communication and, consequently, a better coordination between professionals and teams. In addition, we provide a specific set of examples of each type of workflow, and we also explore the relationship between both. Finally, we collect a varied range of technological tools that facilitate flexibility and communication.

Keywords

Media; Media innovation; Organizational innovation; Organizational communication; Workflows; Agile methodologies; Project management; Design thinking; Lean startup; *Scrum*; Extreme programming; *Crystal*; *Kanban*; *Scrumban*.

1. Presentación

La industria mediática se encuentra en un proceso de constante transformación cada vez más heterogénea y acusada, que afecta a la producción de contenidos y al lanzamiento de nuevos productos. Para reducir la incertidumbre las organizaciones periodísticas introducen flujos de trabajo más flexibles que facilitan su adaptación al entorno del periodismo postindustrial (**Anderson; Bell; Shirky**, 2012, p. 71). Esto fomenta la difusión de la innovación dentro de la entidad, mediante la comunicación organizacional y la transferencia de conocimiento (**García-Avilés et al.**, 2018, p. 6).

La bibliografía especializada ya subrayó a principios de siglo la necesidad de modificar los flujos de trabajo para adaptarse a los procesos incipientes de convergencia mediática y digitalización (**Verweij**, 2009, p. 76), con iniciativas como la creación de una mesa de noticias única y la formación de grupos de trabajo multidisciplinares capaces de producir contenidos para múltiples canales. En definitiva, una mejor comunicación interna, que en la actualidad se potencia mediante la aplicación de *metodologías ágiles*, como *Scrum* o *Kanban*, y el uso de programas como *Slack* o *Trello*.

Las organizaciones periodísticas introducen flujos de trabajo más flexibles que facilitan su adaptación al entorno del periodismo postindustrial

La aparición de móviles y redes sociales, con el consecuente aumento de la competencia en la economía de la atención, incentivaron el lanzamiento de nuevos productos y canales en esas plataformas. Los flujos de trabajo para la creación de estos activos debían ser flexibles, siguiendo las tendencias de la industria pujante del momento, el software (**Dingsøyr et al.**, 2012). *The New York Times*, por ejemplo, emplea *design thinking* para renovar la página inicial de su sitio, y *El confidencial* para concebir nuevos productos como su aplicación móvil.

En este contexto la transformación de los flujos de trabajo emerge como un campo de estudio relevante y novedoso en el periodismo. Este estudio exploratorio identifica métodos y softwares que se introducen en las organizaciones periodísticas más innovadoras para fomentar una comunicación organizacional más ágil y transversal, que responda a los retos del ecosistema. Para ello se ha realizado una revisión bibliográfica que busca sintetizar las teorías y las prácticas más aceptadas sobre los flujos de trabajo en ámbitos ajenos al periodismo, que se están empezando a aplicar en la industria de los medios. Se propone un modelo conceptual que distingue entre los métodos de ideación y creación de nuevos productos y las *metodologías ágiles* para la coordinación del trabajo diario, aunque reconoce su estrecha vinculación como dos fases de un mismo proceso.

Se identifican métodos y programas que se introducen en las organizaciones periodísticas más innovadoras para fomentar una comunicación organizacional más ágil y transversal

2. Flujos de trabajo

Se definen como la configuración de los aspectos relacionados con la labor cotidiana de la compañía: quién lleva a cabo cada acción, en qué orden y de qué manera, cómo se sincronizan los trabajadores, cómo fluye la información entre ellos y cómo se evalúa el cumplimiento de los objetivos (**Yukl**, 2013, p. 193). En los medios el concepto se ha referido tradicionalmente a las dinámicas de producción editorial, desde la asignación de historias hasta su distribución (**García-Avilés et al.**, 2004).

Sin embargo en los últimos años los cambios en el proceso editorial han situado los flujos de trabajo como un tema central de la investigación académica en periodismo (**Boczkowski; Mitchelstein**, 2017). El mayor protagonismo de los usuarios, la aceleración de los ritmos informativos y el cambio de los ciclos de producción —por el cual los contenidos pueden ser completados, alterados y reusados constantemente— obligan a las compañías a repensar y flexibilizar sus flujos de trabajo (**Anderson; Bell; Shirky**, 2012, p. 60).

3. Flujos de trabajo para creación de productos: *design thinking* y *lean startup*

Dos de los métodos de trabajo flexibles más destacados para la creación de nuevos productos son *design thinking* y *lean startup* (Carvajal, 2015; Maurya, 2012):

- *design thinking*: alude a la creatividad, y consiste en la comprensión de los problemas de los usuarios potenciales para ofrecerles una solución;
- *lean startup*: se centra en el testeo de un mínimo producto viable que irá creciendo o pivotando según la respuesta de los consumidores, ahorrando así tiempo y dinero.

Ambos métodos son compatibles, pues el primero puede entenderse como una fase previa del segundo (Hildenbrand; Meyer, 2012). En España, tanto *startups* periodísticas (Valero-Pastor; González-Alba, 2018) como grandes medios digitales como *El Confidencial*, emplean estos métodos para generar sus productos.

El *design thinking* busca soluciones innovadoras a problemas complejos, incorporando al proceso las preocupaciones e intereses de las personas y huyendo de las rutas de pensamiento establecidas

El *design thinking* busca soluciones innovadoras a problemas complejos, incorporando al proceso las preocupaciones e intereses de las personas y huyendo de las rutas de pensamiento establecidas. En él se recorren cuatro estados mentales (Carvajal, 2015, p. 52):

- pensamiento divergente, para generar alternativas a la realidad conocida y aportar nuevas elecciones;
- pensamiento convergente, para elegir las mejores opciones;
- pensamiento analítico, para descomponer los problemas en pequeños items;
- pensamiento sintético, para identificar los patrones de comportamiento.

Y luego se realiza un proceso de 5 fases:

- 1ª: empatizar con los usuarios para entender sus necesidades.
- 2ª: sintetizar la información recogida anteriormente para aislar y definir el problema.
- 3ª: mediante una tormenta de ideas abierta al grupo de trabajo multidisciplinar, idear un producto potencial que cubra las necesidades.
- 4ª: prototipado, materializar la idea mediante esquemas visuales, así como evaluar si es posible ejecutarla. Para ello se debe situar entre los límites de lo realizable, lo viable y lo deseable, de tal manera que resulte barato y rápido, ya que lo más probable es que haya que modificarlo a corto plazo.
- 5ª: testeo del prototipo en forma de mínimo producto viable, fase que conecta con el método *lean startup*.

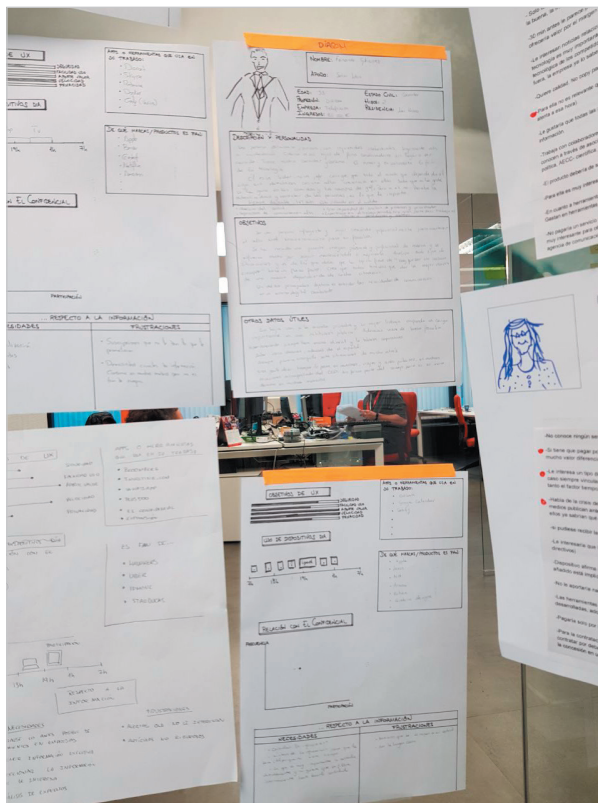


Figura 1. Documentación generada durante el proceso de *design thinking* en *El Confidencial lab*

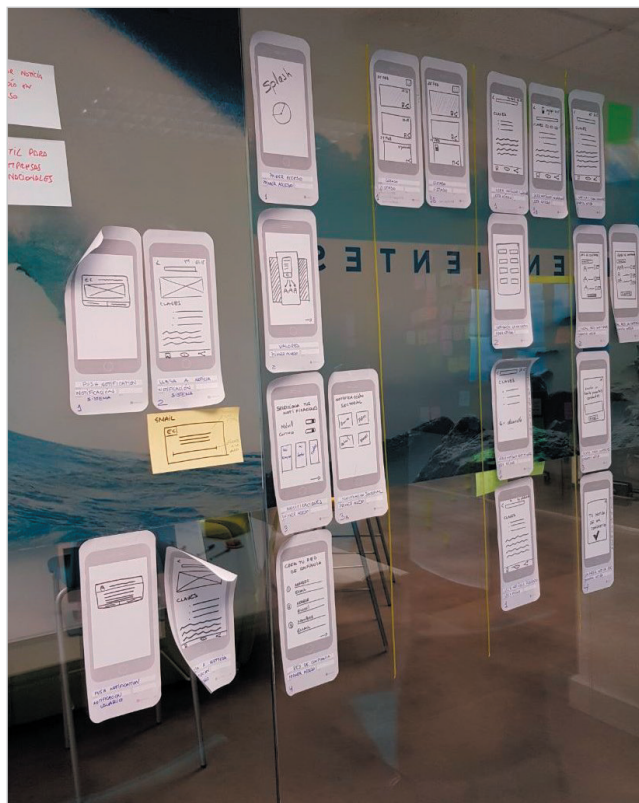


Figura 2. Prototipado de una aplicación móvil en *El Confidencial lab*

El *lean startup* contribuye a la creación y al lanzamiento de productos gracias a un proceso de validación ágil que aprende de la respuesta de los usuarios. El carácter cíclico del proceso, compuesto por:

- elaboración de prototipos,
- medición de sus desempeños, y
- aprendizaje obtenido con ello,

incorpora a los flujos de trabajo la necesidad de medir la eficacia de la innovación. En resumen, este método sirve para evaluar la pertinencia de una idea innovadora para satisfacer las necesidades de los usuarios, y pivotar si no se cumplen los objetivos. La validación viene seguida por un proceso de escalamiento para que los prototipos crezcan y cumplan objetivos más ambiciosos (Carvajal, 2015, p. 53).

Este método agiliza el emprendimiento. Quienes lo siguen suelen emplear el *lean canvas*, una simplificación del *business model canvas* diseñado por Osterwalder y Pigneur en 2009. El método consiste en plasmar una idea de producto de forma sencilla en un lienzo con nueve espacios: problema, solución, propuesta de valor, ventaja competitiva, segmento de clientes, métricas clave, canales, estructura de costes y flujo de ingresos (Maurya, 2012). Se sustituyen los extensos planes de negocio tradicionales por unos recursos fáciles de diseñar y susceptibles de mutar si el contexto lo requiere (Carvajal, 2015, p. 54).

4. Metodologías ágiles para la organización del trabajo cotidiano

Las *metodologías ágiles* transfieren los principios de flexibilidad y usabilidad inmediata al trabajo cotidiano, de la misma manera que el *design thinking* y el *lean startup* lo hacen con la creación de productos (Hildenbrand; Meyer, 2012; Schwaber; Sutherland, 2017). Este tipo de flujos de trabajo se originaron a principios de siglo para la ingeniería de software (Dingsøyr et al., 2012), una industria igual de cambiante que la mediática. Por ello su principal diferencia con las metodologías tradicionales es su carácter adaptativo, no predictivo, con respecto a los patrones de consumo y el entorno (Navarro-Cadavid; Fernández-Martínez; Morales-Vélez, 2013, p. 30).

Estos métodos han proliferado desde 2001, cuando se publicó el *Manifiesto ágil*, elaborado por la *Agile Alliance*. Este grupo de expertos estadounidenses pretendía

“esbozar los valores y principios que deberían permitir a los equipos desarrollar software rápidamente y respondiendo a los cambios que puedan surgir a lo largo del proyecto” (Letelier-Torres; Sánchez-López, 2003, p. 2).

El documento sostiene que los individuos y las interacciones prevalecen a los procesos y herramientas. Es más importante crear un buen equipo que empezar por el entorno y obligar a los profesionales a adaptarse a él. El manifiesto huye de los laberintos contractuales y la planificación cronificada, y ensalza la capacidad de respuesta (Beck et al., 2001; Letelier-Torres; Sánchez-López, 2003, p. 2; Letelier-Torres; Penadés, 2006, p. 3).

Basándonos en sus principios y máximas, se definen las *metodologías ágiles* como flujos de trabajo prácticos, adaptativos, flexibles y centrados en las personas, que se ejecutan en equipos de trabajo en constante comunicación entre sí y con el cliente, con el objetivo de entregarle constantemente partes del proyecto con valor añadido propio.

4.1. Scrum

Es uno de los métodos más populares (Green, 2016; Schwaber; Sutherland, 2017). La primera referencia sobre esta metodología, cuyo nombre proviene del vocabulario del rugby, data de 1986, cuando Nonaka y Takeuchi definen un nuevo enfoque en la elaboración de productos, más flexible y adaptativo, a partir de la formación de equipos multidisciplinares que trabajen juntos desde el principio hasta el final del proceso. Sin embargo, el método fue completamente desarrollado y popularizado a partir de los trabajos de Schwaber y Sutherland en los años 90.

El método *Scrum* se define como

“un marco desde el que aproximarse a problemas complejos y adaptativos al mismo tiempo que, de manera productiva y creativa, se lanzan productos del más alto valor posible” (Schwaber; Sutherland, 2017, p. 3).

Este modelo impulsa la formación de equipos de trabajo autogestionados con un flujo de trabajo guiado por roles, eventos y reglas orientadas

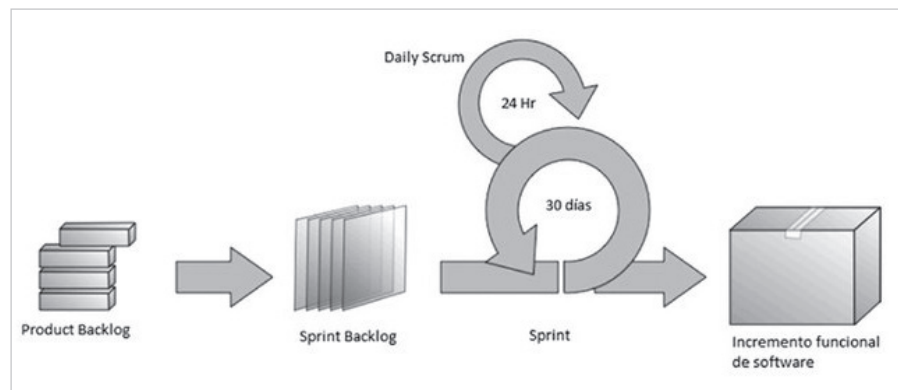


Figura 3. Proceso de producción en Scrum.

Fuente: Navarro-Cadavid; Fernández-Martínez; Morales-Vélez, 2013.

a los objetivos generales (Navarro-Cadauid; Fernández-Martínez; Morales-Vélez, 2013, p. 33). Se asienta sobre los principios de (Green, 2016):

- transparencia entre los miembros del equipo;
- inspección, que permite detectar fallos en el proceso;
- adaptación, para modificar aspectos del proceso y el producto según los cambios del entorno.

Este método ágil divide la totalidad del trabajo que debe realizarse para la creación de un producto, conocido como *product backlog*, en pequeños conjuntos de tareas, el *sprint backlog*, que deben completarse en cada ciclo iterativo, que puede durar entre una semana y un mes y se denomina *sprint* (López-Menéndez, 2015, p. 8). El resultado de cada *sprint* debe ser un producto acabado y con el que el cliente pueda cubrir alguna necesidad (figura 3).

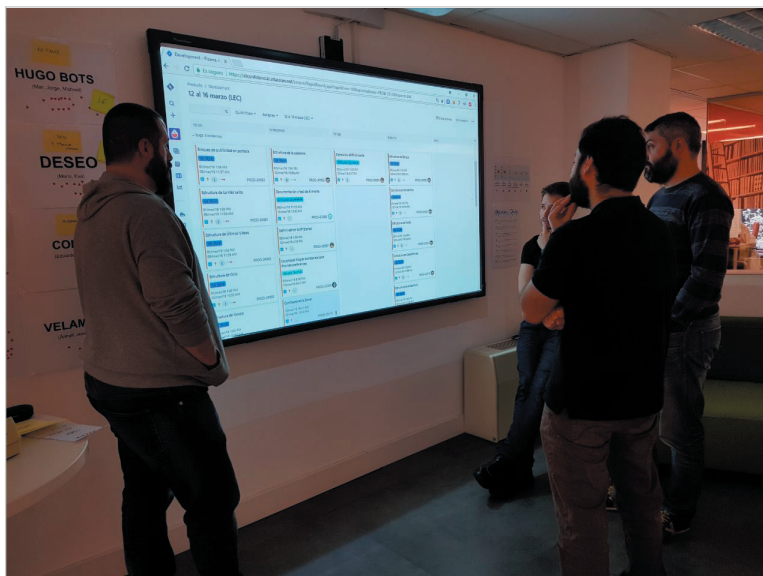


Figura 4. Daily scrum del equipo lector de *El confidencial lab* con la aplicación JIRA

La metodología *Scrum* se caracteriza por la abundancia de reuniones entre los miembros del equipo (Letelier-Torres; Penadés, 2006, p. 6). Se proponen cuatro eventos (Green, 2016; Schwaber; Sutherland, 2017):

- planificación del *sprint*: en la que se decide qué tareas de la cola del producto se van a realizar en la siguiente iteración, teniendo en cuenta qué valor se puede aportar al producto en ese período;
- *daily scrum*: es una reunión diaria de 15 minutos en la que el equipo analiza el trabajo realizado el día anterior, planifica el del día actual e intenta identificar potenciales impedimentos;
- *sprint review* o evaluación del *sprint*: se lleva a cabo al final de cada iteración para analizar, junto con los *stakeholders*, lo que ya se ha hecho y los posibles cambios que se pueden añadir a la cola del producto;
- retrospectiva: sirve para que los equipos se analicen a sí mismos y detecten sus fortalezas y puntos débiles durante el pasado ciclo.

En cuanto a los roles profesionales, se necesita (Navarro-Cadauid; Fernández-Martínez; Morales-Vélez, 2013, p. 33):

- un *Scrum master*, un cargo supervisor que vele por la correcta aplicación de los valores, normas y prácticas del modelo;
- cada equipo debe estar capitaneado por un jefe de producto que represente a los *stakeholders*. Su labor es maximizar el valor del producto y coordinar el trabajo, estando entre sus competencias la gestión de la cola de producto;
- equipo de desarrollo que cuente con entre tres y nueve personas sin jerarquías entre ellas. Tienen la función de transformar lo que el cliente quiere en iteraciones funcionales del producto.

4.2. Programación XP o *extreme programming*

Fue concebido por Kent Beck, uno de los firmantes del *Manifiesto ágil*, para pequeños o medianos equipos inmersos en entornos cambiantes e inciertos (Beck, 1999; Beck; Andres, 2004). Sus valores elementales son la comunicación, la simplicidad, la retroalimentación, el coraje y el respeto (Beck; Andres, 2004, pp. 17-21), unas máximas que, según algunos investigadores, “son de sentido común pero llevadas al extremo, de ahí proviene su nombre” (Letelier-Torres; Sánchez-López, 2003, p. 4; Letelier-Torres; Penadés, 2006, p. 8).

Beck (1999) propone cinco principios para gobernar el flujo de trabajo:

- la retroalimentación rápida, de apenas minutos u horas;
- la asunción de la simplicidad, que permite ahorrar recursos en la mayoría de los casos;
- el cambio incremental, consistente en resolver los problemas mediante pequeñas modificaciones en los procesos y los productos ofrecidos;
- la apertura al cambio;
- el trabajo de calidad.

Además, añade algunos principios menos nucleares, como la responsabilidad aceptada, la comunicación abierta y honesta, la baja inversión inicial, y la medición de resultados.

Algunas prácticas recomendadas en el XP son:

- el *planning game*, que busca que el cliente exponga y ordene por prioridad las funciones del producto para unificar los criterios;

- el cliente *in situ*, relacionado con lo anterior, que consiste en que los *stakeholders* se incorporen directamente a los flujos de trabajo;
- la programación por pares, para aumentar la creatividad y la transferencia de conocimiento.

Con la etiqueta de “proceso continuo”, aparecen otras prácticas como (Beck, 1999; López-Menéndez, 2015, p. 9):

- las entregas pequeñas, que hace referencia a las iteraciones cortas tras las que se entrega al cliente un software terminado;
- la integración continua de las mejoras a los productos;
- la refactorización, que supedita la introducción de cambios en el software a que éste siga funcionando correctamente, para lo que se realizan pruebas unitarias.

Las prácticas que tienen que ver con el “entendimiento compartido” son el diseño simple, la metáfora, la propiedad colectiva del código y los estándares de programación (López-Menéndez, 2015: 9):

- el diseño simple: indica que los desarrolladores deben centrarse en responder a las necesidades de usuario planeadas para la presente iteración, y no en las posibilidades de crecimiento a largo plazo;
- la metáfora permite a los clientes y los desarrolladores compartir un lenguaje y, con ello, una forma de entender el trabajo;
- la propiedad colectiva del código permite a todos los desarrolladores modificar el proyecto, siempre que estén en disposición de añadirle valor, siguiendo unos estándares preestablecidos desde el inicio del proceso (Beck, 1999; Letelier-Torres; Penadés, 2006; Sampaio; Vasconcelos; Sampaio, 2004).

Por último, la programación XP también se preocupa por el “bienestar del programador” (López-Menéndez, 2015, p. 9). Por ello, recomienda la reducción del trabajo a 40 horas semanales para aumentar así la productividad (Beck, 1999; Letelier-Torres; Penadés, 2006; Sampaio; Vasconcelos; Sampaio, 2004). En una versión actualizada se añaden recomendaciones más prácticas para la aplicación de XP, que incluyen un espacio físico abierto y con paneles visuales, el carácter multidisciplinar e identitario de los equipos, y la construcción del software en 10 minutos¹, entre otras (Beck; Andres, 2004).

Las fases de XP son la exploración, la planificación, las iteraciones, el *productionizing* y el mantenimiento (Navarro-Cadavid; Fernández-Martínez; Morales-Vélez, 2013: 35):

- exploración: se evalúa cuántas historias de usuario² deben formar parte de la primera entrega, teniendo en cuenta la funcionalidad del producto y el esfuerzo requerido;
- planificación: el cliente y los programadores definen las historias de usuario que se van a implementar y sus fechas;
- iteraciones: se implementan y prueban las historias de usuario completadas;
- *productionizing*: se afina el funcionamiento del programa y se despliega;
- mantenimiento: se continúa realizando mejoras.

Los principales roles son:

- cliente: debe ser parte activa del proceso para definir las funciones que debe tener el producto, los criterios de aceptación para considerar el proyecto exitoso y el presupuesto disponible;
- desarrollador: forma parte del equipo y se encarga de ejecutar las tareas que salen de las historias de usuario;
- *tracker* es un desarrollador que además se encarga de intentar optimizar todavía más los procesos, aunque es una figura prescindible;
- *coach* suele ser un consultor externo que ayuda a las empresas a implementar la metodología, y cuyo principal valor reside en que tiene experiencia acumulada en otras empresas.

4.3. Crystal

La familia de metodologías *Crystal* se caracteriza por su orientación a las personas en lugar de a los procesos, y la reducción al máximo de los elementos necesarios para llevarlos a cabo (Letelier-Torres; Sánchez-López, 2003, pp. 7; 36). Esta propuesta considera el desarrollo de software como un juego cooperativo de invención y comunicación, limitado por los recursos que se deben emplear. Su meta principal es entregar software útil, que funcione, y su objetivo secundario es preparar el siguiente juego; es decir, desarrollar nuevas funciones del producto creado u otros productos relacionados (Cockburn, 2001).

Sus principios se basan en la eliminación de tareas intermedias que puedan ralentizar las entregas de productos y la mejora de los procesos de comunicación organizacional. Se prioriza la cercanía física entre los profesionales, la proximidad de expertos y la seguridad personal para que cada trabajador pueda expresar sus inquietudes. Además se entiende que del mismo modo que cada proyecto es diferente y evoluciona también lo deben hacer las normas grupales, por lo que el refinamiento se hace sobre la marcha. Las dos reglas principales de *Crystal* dictan que se debe emplear el desarrollo incremental, siendo los ciclos inferiores a cuatro meses, y que el equipo debe mantener reuniones antes y tras cada incremento para afinar la metodología (Cockburn, 2001; Navarro-Cadavid; Fernández-Martínez; Morales-Vélez, 2013, p. 36).

El equipo de trabajo es clave, por lo que se recomienda invertir en mejorar sus habilidades. Se deben determinar bien las

políticas de trabajo en equipo, que serán más rígidas cuanto más numerosos sean los grupos. Para ello se establece una clasificación por colores: desde *Crystal Clear* (3 a 8 miembros) hasta *Crystal Red* (50 a 100 miembros) (Letelier-Torres; Sánchez-López, 2003, p. 7).

4.4. Kanban

Fue introducida por *Toyota* para controlar el avance de los procesos de trabajo en el contexto de las líneas de producción. Su nombre es un vocablo japonés que se traduce como “tarjetas visuales” o “señales visuales”, y su principal utilidad es la de controlar los inventarios y reducir los tiempos, por lo que se relaciona con la producción *JIT* (justo a tiempo) (Gamboa-Manzaba, 2014). A pesar de sus primeras aplicaciones a los procesos productivos mecánicos, actualmente también se emplea para la gestión de proyectos de software (Anderson, 2010).

Para Ordysinski (2013), esta técnica tiene como principales funciones:

- la visualización del flujo de trabajo;
- la determinación del límite de trabajo en curso en cada período;
- la medición del tiempo para completar cada tarea.

Kanban divide las tareas en partes, que se escriben en un *post-it* que incluye información como la fecha de entrega de la actividad, la fecha de inicio o la descripción. Estos *post-its* se colocan en tableros que tienen tantas columnas como estados o ciclos por los que avanza la tarea. De este modo todos los miembros del equipo visualizan qué trabajo se está realizando, quién lo realiza y cuáles son las prioridades en cada momento (Gamboa-Manzaba, 2014, p. 9).

Kanban establece que el número de tareas en curso debe acotarse previamente y permanecer inmutable a lo largo del proceso. Para poder agregar una nueva tarea al flujo, es necesario que otra se haya concluido. En cuanto a métricas, se establecen dos dimensiones: por un lado, el *lead time*, que cuenta el tiempo desde que se realiza una petición hasta que la tarea se entrega; y, por otro lado, el *cycle time*, que mide el lapso transcurrido entre el inicio de la tarea y su entrega (Anderson, 2010; Ordysinski, 2013). Otra característica del *Kanban* es la ausencia de roles preestablecidos (Gamboa-Manzaba, 2014).



Figura 5. Uno de los tableros *Kanban* en el espacio de trabajo de *El confidencial lab*

4.5. Scrumban

La denominación, introducida por Ladas (2009), responde a la combinación de *Scrum* y *Kanban*. Empleando una metodología *Scrum* básica, los equipos trabajan en las tareas de la cola y, tras cada iteración, las mueven a la etapa de completadas de los tableros de *Kanban*. Con ello se puede visualizar el flujo de trabajo dentro y fuera de cada *sprint* e identificar los cuellos de botella, los recursos asignados a cada tarea y las prioridades establecidas (Ahmad-Khan, 2014; Gamboa-Manzaba, 2014; Ladas, 2009).

Las tareas son “empujadas hacia arriba” cuando es necesario, a diferencia del *Scrum* tradicional, en el que todas las tareas que van a ser realizadas en cada iteración deben ser previamente designadas para pasar del *producto backlog* al *sprint backlog*. Es decir, que la cola de tareas en *Scrumban* puede ser actualizada tantas veces como sea necesario a lo largo de una misma iteración (Ahmad-Khan, 2014, p. 33). Según Ladas (2009), sería aconsejable crear una cola intermedia entre la cola de producto y la de tareas a realizar. En ella se incluirían tareas que quedan pendientes en la reserva, pero que cuentan con una alta prioridad.

Otras características destacables de *Scrumban* son (Ahmad-Kahan, 2014, pp. 33-37; Gamboa-Manzaba, 2014, p. 11):

- limitación de las tareas llevadas a cabo en cada *sprint*, con el objetivo de que si algunos trabajadores o equipos acaban sus actividades designadas antes de lo previsto, no comiencen otras, sino que ayuden al resto a resolver los problemas que puedan surgir;
- reglas explícitas que ayudan a los equipos a autorregularse;
- reuniones de planificación más cortas para actualizar constantemente la cola del producto;
- utilización de estimaciones de esfuerzo para cada tarea.

Tabla 1. Comparación entre los métodos *Scrum*, *Kanban* y *Scrumban*. Fuente: **Ahmad-Khan**, 2014 y **Gamboa-Manzaba**, 2014

	Scrum	Kanban	Scrumban
Visualización	Parcial	Total	Total
<i>Backlogs</i>	<i>Sprint backlog</i> , <i>Product backlog</i>	<i>Backlog</i> con límites	<i>Backlog</i> con límites
Límite del trabajo en proceso	No limitado	Limitado	Limitado
Cambios	Debe esperar hasta el siguiente <i>sprint</i>	Según sea necesario	Según sea necesario
Roles	Sí	No	Sí
Estimaciones	Sí	No	Sí
Iteraciones	Sí	No	No
<i>ScrumBoard</i>	Reinicio después de cada <i>sprint</i>	Tablero persistente	Depende de las decisiones de cada iteración

5. Herramientas tecnológicas para la optimización de los flujos de trabajo

La aplicación de las *metodologías ágiles* depende de las características de las empresas que las pretenden implementar. La tecnología disponible en las organizaciones —junto con otros factores como la estrategia empresarial, las cualidades de los profesionales y las peculiaridades del entorno— condiciona cómo se adoptan estas prácticas (**Beck; Andres**, 2004).

El sistema de gestión de contenidos (CMS) es un buen ejemplo. El CMS sostiene el flujo de trabajo en entornos de publicación digital y permite a los profesionales desarrollar más eficientemente sus prácticas y tareas de publicación. **Verweij** (2009, p. 81) por ejemplo, identifica el uso de un CMS común a toda la redacción como la condición para el éxito de los procesos de convergencia, pues garantiza la coordinación entre departamentos. El CMS mejora los flujos de trabajo, pues permite que más usuarios trabajen a la vez, de forma fluida y colaborativa, con controles de calidad y empleando un conocimiento compartido, creado y almacenado en la propia empresa (**Robertson**, 2003).

Además del CMS, existen otras aplicaciones para la gestión de proyectos que comulgan con las *metodologías ágiles*, como *Trello*, *Asana*, *JIRA* y *Slack*. Estos programas informáticos basados en esta filosofía se describen a continuación:

Trello

Es una aplicación web basada en *Kanban* que permite crear un tablero por cada proyecto. Los usuarios introducen listas de tareas que posteriormente dividen en subgrupos llamados tarjetas. Estas tarjetas, que se pueden arrastrar de una lista a otra, incluyen información como descripción de tareas, listas de pasos para completarlas, comentarios posteriores, documentos adjuntos, iniciales de los miembros del equipo a quienes se les ha asignado y la fecha de entrega, que se puede sincronizar con los calendarios de *Outlook* o *Gmail* de los trabajadores. Las tarjetas se pueden clasificar por etiquetas de color o categorías como “completado” o “en espera”. *Trello* incluye la posibilidad de que la aplicación notifique cuando una tarjeta está inactiva por mucho tiempo.

Asana

Es similar a *Trello*, y también emplea el método *Kanban*. En España la usan medios donde gran parte de sus plantillas trabajan en remoto, como *WeblogSL*. También incluye tableros para la medición del progreso de proyectos, en los que se indican las tareas completadas y pendientes. La principal diferencia entre ambas aplicaciones, según **Gould** (2018, p. 3), son las oportunidades de colaboración. Mientras que *Asana* habilita más canales de comunicación con otros miembros del equipo dentro de la aplicación, *Trello* prioriza la compatibilidad con medios externos.

JIRA

Se diseñó para ayudar a los programadores a trabajar en equipo, colaborar y gestionar un proceso de creación de software, con tareas como la reparación de errores y la documentación. Las versiones posteriores y la creación de nuevos *plugins* le han añadido funciones como la incorporación de soporte para *metodologías ágiles*, convirtiéndose así en uno de los programas más sofisticados del mercado (**Juzko; Tjakradiwiria**, 2011, p. 20). Es utilizado por ejemplo, para la creación de productos en el laboratorio de *El confidencial*. *Planner* de *Microsoft* es similar y permite además la integración con productos de la suite de la compañía (**Gould**, 2018).

Slack

Tiene un carácter más comunicativo. Constituye a la vez una plataforma de trabajo digital y un sistema de gestión de la comunicación en grupos pequeños y medianos. Su principal objetivo es aumentar la productividad y mejorar la eficiencia de los equipos. Un espacio de trabajo en *Slack* comprende varios canales, que son conversaciones dedicadas a un proyecto específico, y puede adoptar di-

“Estos métodos proveen a los equipos de trabajo de normas, roles y dinámicas que les permiten generar en cada iteración productos escalables pero con un valor añadido propio”

versas formas, dependiendo de las necesidades percibidas por los líderes de los equipos. Éstos también pueden controlar el acceso de los miembros a canales concretos, y los usuarios pueden abandonarlos o archivarlos cuando lo consideren oportuno, de manera que ahorran tiempo y atención (Johnson, 2018). En España medios como *Verne*, *Maldita.es* y *eldiario.es* emplean este programa para dinamizar sus flujos de trabajo y evitar la sobrecarga de reuniones.

6. Conclusiones

En este artículo se ha introducido un modelo conceptual que sintetiza herramientas y métodos que facilitan la adaptación de los flujos de trabajo de los medios en el contexto del periodismo post-industrial. Las organizaciones periodísticas han tenido que repensar y flexibilizar sus flujos de trabajo por la influencia de la digitalización, la integración de redacciones, el contenido generado por los usuarios, la aceleración de los ritmos informativos y el cambio en los ciclos de producción.

Entre los métodos que fomentan la transformación de los flujos de trabajo en el periodismo, hemos identificado, por un lado, los que ayudan en los procesos de ideación y creación de nuevos productos y, por otro, los que facilitan la coordinación del trabajo diario. En el primer grupo se hallan el *design thinking* y el *lean startup*, que constituyen dos procesos flexibles para la ideación y puesta en marcha de productos, respectivamente, atendiendo constantemente a las necesidades de los usuarios. En el segundo, métodos como *Scrum*, *Crystal*, *Kanban* y *Scrumban* son métodos de flujo de trabajo prácticos, adaptativos, flexibles y centrados en la comunicación interpersonal, que tienen como objetivo la entrega continua al cliente de partes del producto con valor añadido propio.

Los métodos de ideación y creación de productos y las *metodologías ágiles* para la gestión del trabajo cotidiano comparten el objetivo de maximizar la satisfacción de necesidades a los clientes de forma continua

Además, se ha analizado la relación entre ambas categorías y se concluye que los métodos de ideación y creación de productos y las *metodologías ágiles* para la gestión del trabajo cotidiano comparten un mismo objetivo: maximizar la satisfacción de necesidades a los clientes de forma continua. Mediante su empleo las organizaciones incentivan una comunicación organizacional más ágil y transversal, que flexibiliza su estructura para responder constantemente a los retos del ecosistema con el menor coste y esfuerzo.

La propuesta de este marco conceptual establece que unas y otras constituyen diferentes niveles de un mismo proceso. En primer lugar, la fase del *design thinking* consiste en identificar problemas del público objetivo, idear productos para satisfacerlas y diseñar prototipos. Es ahí donde se inicia la fase *lean startup*, en la que se materializa el producto, se miden sus resultados con clientes reales y se decide si se debe pivotar o escalar para construir nuevas funciones. Las *metodologías ágiles* entran en juego en ese proceso de construcción, tanto del mínimo producto viable como de cada una de las iteraciones posteriores. Estos métodos proveen a los equipos de trabajo de normas, roles y dinámicas que les permiten generar en cada iteración productos escalables pero con un valor añadido propio.

Por último, el presente trabajo presenta algunas limitaciones que pueden subsanarse en futuras investigaciones. La propuesta conceptual exige la búsqueda de mayores evidencias empíricas que permitan evaluar el impacto de estos métodos de trabajo en las organizaciones periodísticas.

La fase del *design thinking* consiste en identificar problemas del público objetivo, idear productos para satisfacerlas y diseñar prototipos

Notas

1. *Extreme Programming* es una metodología extremadamente ágil que recomienda que toda la base de código de las nuevas funcionalidades pueda ser construida (y los tests funcionales conducidos) en menos de 10 minutos.
2. Historias de usuario son requisitos o funcionalidades que se incorporan a los productos en cada iteración. Se formulan desde el punto de vista de los usuarios para asegurarse de que cada una de ellas aporta valor añadido a la audiencia, pero en la práctica suponen tareas que los equipos deben cumplir cada semana. Suelen expresarse en un par de frases como máximo.

7. Bibliografía

Ahmad-Khan, Zahoor (2014). *Scrumban-adaptive agile development process*. Helsinki: Helsinki Metropolia University of Applied Sciences.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77014/Khan_Zahoor.pdf?sequence=1

Anderson, David (2010). *Kanban. Successful evolutionary change for your technology business*. Sequim: Blue Hole Press. ISBN: 978 0 984521401

- Anderson, Chris W.; Bell, Emily J.; Shirky, Clay** (2012). *Post-industrial journalism: Adapting to the present*. Columbia: Tow Center for Digital Journalism.
<https://doi.org/10.7916/D8N01JS7>
- Beck, Kent** (1999). *Extreme programming explained: Embrace change*. Reading: Addison Wesley. ISBN: 978 0 201616415
- Beck, Kent; Andres, Cynthia** (2004). *Extreme programming explained. Embrace change*. Reading: Addison Wesley. ISBN: 0321278658
- Beck, Kent; Beedle, Mike; Van-Bennekem, Arie; Cockburn, Alistair; Cunningham, Ward; Fowler, Martin; Highsmith, Jim; Hunt, Andrew; Jeffries, Ron; Kern, Jon; Marick, Brian; Martin, Robert C.; Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff; Thomas, Dave** (2001). *The agile manifesto*.
<http://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>
- Boczkowski, Pablo J.; Mitchelstein, Eugenia** (2017). "Scholarship on online journalism: Roads traveled and pathways ahead". In: Boczkowski, Pablo J.; Anderson, Chris W. *Remaking the news. Essays on the future of journalism scholarship in the digital age*. Cambridge: MIT Press, pp. 15-26. ISBN: 978 0 2620360 9 2
- Carvajal, Miguel** (2015). "Lean startup y design thinking. Nuevos métodos para innovar en periodismo". En: *Manfredi-Sánchez, Juan-Luis. Innovación y periodismo: emprender en la universidad*. Laguna: CAC, pp. 47-56. ISBN: 978 84 15698 93 7
<http://www.revistalatinacs.org/067/cuadernos/2015/cac76.pdf>
- Cockburn, Alistair** (2001). *Agile software development*. Reading: Addison-Wesley. ISBN: 978 0 201699692
- Dingsøyr, Torgeir; Nerur, Sridhar; Balijepally, Venugopal; Moe, Nils-Brede** (2012). "A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development". *Journal of systems and software*, v. 85, n. 6, pp. 1213-1221.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Gamboa-Manzaba, Julio-César** (2014). "Aumento de la productividad en la gestión de proyectos, utilizando una metodología ágil aplicada en una fábrica de software en la ciudad de Guayaquil". *Revista tecnológica Espol*, v. 27, n. 2, pp. 1-36.
<http://www.rte.espol.edu.ec/index.php/tecnologica/article/view/312>
- García-Avilés, José-Alberto; Carvajal-Prieto, Miguel; Arias, Félix; De-Lara-González, Alicia** (2018). "How journalists innovate in the newsroom. Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets". *Journal of media innovations*, v. 5, n. 1, pp. 1-16.
<https://www.journals.uio.no/index.php/TJMI/article/view/3968>
<https://doi.org/10.5617/jomi.v5i1.3968>
- Gould, Elyssa M.** (2018). "Workflow management tools for electronic resources management". *Serials review*, v. 44, n. 1, pp. 71-74.
<https://doi.org/10.1080/00987913.2018.1434380>
- Green, David** (2016). *Scrum. Novice to ninja*. EUA: SitePoint. ISBN: 978 0 994346919
- Hildenbrand, Tobias; Meyer, Johannes** (2012). "Intertwining lean and design thinking: Software product development from empathy to shipment". En: Maedche, Alexander; Achim Botzenhardt; Neer, Ludwig. *Software for people. Management for professionals*. Berlin: Springer, pp. 217-237. ISBN: 978 3 642 31371 4
https://doi.org/10.1007/978-3-642-31371-4_13
- Johnson, Heather A.** (2018). Slack. *Journal of the Medical Library Association*, v. 106, n. 1, pp. 148-151.
<https://doi.org/10.5195/jmla.2018.315>
- Juzko, Michailas; Tjakradiwiria, Hermawan** (2011). *Project management tools in software development*. Jönköping: Jönköping University.
- Ladas, Corey** (2009). *Scrumban - Essays on kanban systems for lean software development*. EUA: Modus Cooperandi Press. ISBN: 978 0 578002149
- Letelier-Torres, Patricio; Penadés, Carmen** (2006). "Metodologías ágiles para el desarrollo de software: eXtreme Programming (XP)". *Técnica administrativa*, v. 5, n. 26.
<http://www.cyta.com.ar/ta0502/v5n2a1.htm>
- Letelier-Torres, Patricio; Sánchez-López, Emilio A.** (eds.) (2003). *Metodologías ágiles en el desarrollo de software*. València: Universitat Politècnica de València.
<http://issi.dsic.upv.es/archives/f-1069167248521/actas.pdf>
- López-Menéndez-De-Jiménez, Rina-Elizabeth** (2015). "Metodologías ágiles de desarrollo de software aplicadas a la gestión de proyectos empresariales". *Revista tecnológica*, v. 8, pp. 6-11.
<http://www.redicces.org.sv/jspui/bitstream/10972/2917/1/Articulo1.pdf>

Maurya, Ash (2012). *Running lean: Iterate from Plan A to a Plan that works*. Cambridge: O'Reilly. ISBN: 978 1 30 679716 0

Navarro-Cadauid, Andrés; Fernández-Martínez, Juan-Daniel; Morales-Vélez, Jonathan (2013). "Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software". *Prospectiva*, v. 11, n. 2, pp. 30-39.
<https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250736004.pdf>

Ordysinski, Tomasz (2013). "Kanban based information management in organizations". In: *Polish Association for Knowledge Management*, pp. 76-85.
<http://pszw.edu.pl/en/publications/item/1051-tomt063-4>

Robertson, James (2013). "So, what is a CMS?". *Step two*, June 3.
https://www.steptwo.com.au/papers/kmc_what

Sampaio, Américo; Vasconcelos, Alexandre; Sampaio, Pedro R. Falcone (2004). "Assessing agile methods: An empirical study". *Journal of the Brazilian Computer Society*, v. 10, n. 2, pp. 21-48.
<https://doi.org/10.1007/BF03192357>

Schwaber, Ken; Sutherland, Jeff (2017). *The Scrum guide*.
<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf>

Valero-Pastor, José-María; González-Alba, José-Antonio (2018). "Las startups periodísticas como ejemplos de innovación en el mercado mediático español. Estudio de casos". *Revista latina de comunicación social*, v. 73, pp. 556-582.
<https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1269>

Verweij, Peter (2009). "Making convergence work in the newsroom: A case study of convergence of print, radio, television and online newsrooms at the African media matrix in South America during the National Arts Festival". *Convergence: The international journal of research into new media technologies*, v. 15, n. 1, pp. 75-87.
<https://doi.org/10.1177/1354856508097020>

Yukl, Gary (2013). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson. ISBN: 978 0 13 277186 3
https://www.academia.edu/14679950/Leadership_in_Organizations_Gary_Yu_K

Te esperamos en

www.sedic.es

c/Rodríguez San Pedro 2,
oficina 606. 28015 Madrid

Tfno: +34 915 934 059
secretaria@sedic.es

Sociedad Española de Documentación e Información Científica

<https://twitter.com/SEDIC20>

<https://www.facebook.com/AsociacionSEDIC>

<https://www.linkedin.com/groups?home=&gid=5060038>