

**SEMESTRE2 2015**

Número 8 - Monográfico II

## **Nacidos para la TecnoCreatividad**

*Born to be TechnoCreativity*

Echazarreta, C y Blasco Duatis, M (eds.); Fernández Garcia, N (coord. científica); Gutiérrez-Rubí, A (coord.); González Tardon, C · Gómez Isassi, J A · Monfort, A · Sebastián, A · López, B · Yuste, B · Moreno, C · Alcalde Perea, I J · Berbel Sánchez, S · Martín Fernández, A P · Quintana, M · Álvarez Sabalegui, D



**communication papers**  
Media Literacy & Gender Studies

VOLUMEN IV · Número 8 · Año 2015 · ISSN 2014-6752  
Revista bianual · [www.communicationpapers.com](http://www.communicationpapers.com)



**SEMESTRE2 2015**

Número 8 - Monográfico II

## **Nacidos para la TecnoCreatividad**

*Born to be TechnoCreativity*

Echazarreta, C y Blasco Duatis, M (eds.); Fernández Garcia, N (coord. científica); Gutiérrez-Rubí, A (coord.); González Tardon, C · Gómez Isassi, J A · Monfort, A · Sebastián, A · López, B · Yuste, B · Moreno, C · Alcalde Perea, I J · Berbel Sánchez, S · Martín Fernández, A P · Quintana, M · Álvarez Sabalegui, D



**communication papers**  
**Media Literacy & Gender Studies**

VOLUMEN IV · Número 8 · Año 2015 · ISSN 2014-6752  
Revista bianual · [www.communicationpapers.com](http://www.communicationpapers.com)

### **Editora**

Dra. Carmen Echazarreta Soler

### **Coordinadora científica**

Dra. Núria Fernández García

### **Secretario de redacción**

Ddo. Marc Blasco Duatis

### **Coordinador Monográfico II**

Dr. Antoni Gutiérrez-Rubí

### **Comité científico**

Dr. Agustín Gómez  
Dr. Alejandro Álvarez Nobell  
Dra. Amparo Huertas Bailén  
Dra. Amparo Moreno Sardà  
Dra. Ana Teresa Fernandes Peixinho  
Dra. Begoña Gutiérrez San Miguel  
Dra. Belén Puebla Martínez  
Dra. Caridad Hernández Martínez  
Dr. Carlos Alberto Scolari  
Dr. Carlos Camponez  
Dra. Celia Andreu Sánchez  
Dra. Celia Romea Castro  
Dra. Charo de Mateo Pérez  
Dra. Concha Mateos Martín  
Dr. Elías Machado Gonçalves  
Dr. Felip Vidal Auladell  
Dr. Hugo Méndez Fierros  
Dra. Isabel de Salas Nestares  
Dr. Jorge Gallardo Camacho  
Dr. Jorge Gabriel Henriques  
Dr. José Carlos Costa Santos Camponez  
Dr. José Luis Terron  
Dr. Jorge Gallardo Camacho  
Dr. Jorge Gabriel Henriques  
Dr. Jorge Lozano Hernández

Dr. José Antonio García del Castillo Rodríguez  
Dr. José Antonio del Castillo Rodríguez  
Dr. José Antonio González Esteban  
Dr. José Ignacio Aguaded-Gómez  
Dr. José Luis Piñuel Raigada  
Dr. José Manuel de Pablos  
Dr. Joan Sabaté Picasó  
Dr. Juan Benavides Delgado  
Dra. Lucía Benítez Eyzaguirre  
Dra. M<sup>a</sup> Carmen Fonseca Mora  
Dra. M<sup>a</sup> Luisa Humanes Humanes  
Dra. M<sup>a</sup> Luisa Pérez Cabani  
Dra. María Gabino Campos  
Mtra. Maricela López Ornelas  
Dr. Mateu Sbert Casasayas  
Dra. Nekane Parejo  
Dra. Núria Puig Borràs  
Dr. Peter Philips  
Ddo. Sergio Cruz Hernández  
Dra. Sílvia Espinosa Mirabet  
Dra. Tatiana Hidalgo Marí  
Dra. Teresa Gema Martín Casado  
Dra. Victoria Camps Cervera  
Dra. Victoria Tur Viñes  
Dr. Xosé Soengas Fernández

Echazarreta, C y Blasco Duatis, M (eds.); Fernández García, N (coord. científica); Gutiérrez-Rubí, A (coord.); González Tardon, C · Gómez Isassi, J A · Monfort, A · Sebastián, A · López, B · Yuste, B · Moreno, C · Alcalde Perea, I J · Berbel Sánchez, S · Martín Fernández, A P · Quintana, M · Álvarez Sabalegui, D

### **Communication Papers. Media Literacy and Gender Studies.**



ISSN 2014 – 6752 Girona. Edición II Diciembre 2015.

Palabras clave: comunicación, tecnocreatividad, industrias creativas, RSC.



# Índice

---

## ARTÍCULOS

**GONZALEZ TARDON, C:** Gamificated Corporate Communication at University. Gamification in Social Networks, Experiences, Opportunities and Disadvantages. **11-20**

**GÓMEZ ISASSI, J A:** La Sociedad 2.0: De la democratización de los medios de comunicación a la socialización de la producción.. **21-30**

## ENSAYOS

**MONFORT, A; SEBASTIÁN, A y LÓPEZ, B:** La identidad corporativa en la era de la co-creación de marca. **31-40**

**YUSTE, B:** El nuevo ecosistema mediático digital alternativo a los medios tradicionales. **41-49**

## ARTÍCULOS DE DIVULGACIÓN

**MORENO, C:** Co crear con el digital en un mundo en mutación. **50-53**

**ALCALDE PEREA, I J:** Infografía: ¿Dónde está el conocimiento que se perdió con la información? **54-56**

## RESEÑA

**BERBEL SÁNCHEZ, S:** ¿Por qué hay tan pocas científicas y tecnólogas? **57-59**

**MARTÍN FERNÁNDEZ, A P:** Rompiendo con los esquemas de la transparencia. **60-63**

**QUINTANA, M:** De los recursos humanos a la gestión de personas: una nueva visión sobre el talento en la era digital. **64-66**

**ÁLVAREZ SABALEGUI, D:** Los medios después de internet. Una hoja de ruta del periodismo digital. **67-68**





# Editorial

---

El crecimiento vertiginoso de las tecnologías digitales y su penetración hegemónica en todos los sectores sociales, obliga a reflexionar sobre su uso y los cambios producidos por la fuerza de su impacto.

La empresa actual, en un contexto de constantes cambios coadyuvados por la prominencia de la Red, necesita de la implantación de una cultura empresarial diferencial, innovadora y sólida que le permita ser competitiva y sostenible.

Tradicionalmente acudía a la Creatividad como estrategia esencial para progresar y gracias al desarrollo imparable de las Tecnologías se ha producido lo que aparentemente habían sido mundos irreconciliables: la TecnoCreatividad.

Esta conexión ha propiciado que este concepto se transforme en una nueva filosofía, una forma de pensar y una forma de aprender la realidad tecnológica desde posiciones creativas. Las aplicaciones de este concepto permiten la innovación en todos los procesos empresariales; la Comunicación y la Publicidad a través de sus relatos tecnocreativos devienen entornos más eficaces e influyentes en los que los contenidos se cuentan de forma distinta, sorprendente y más cercana. La clave está en promover grupos interdisciplinares que compartan un mismo objetivos aunando códigos y lenguajes para generar proyectos eclécticos y transversales.

El presente número de Communication papers culmina las publicaciones realizadas en 2015 bajo la forma de "Monográfico" cuyo título es un descriptor de los diversos elementos que integran este nuevo paradigma: "Nacidos para la TecnoCreatividad. El Renacimiento Digital". Con el fin de concitar los trabajos más representativos en este ámbito, hemos contado con la inestimable colaboración de Antonio Gutiérrez Rubí a quien quiero agradecer que haya aceptado coordinar dicho monográfico. El resultado es comprobable en la calidad de las contribuciones que lo constituyen.

Animo pues a toda la comunidad científica a leer y consultar el contenido de los artículos, ensayos y reseñas que constituyen este octavo número de Communication papers en el convencimiento de que aprenderán o actualizarán conceptos básicos sobre esta conexión que muchas personas consideraban irreconciliable. Tecnología y pensamiento creativo se fusionan para ser una entidad distinta, capaz de dar respuesta a los desafíos actuales.

Aprovecho para desearles felices fiestas!

Carmen Echazarreta Soler  
Editora *Communication Papers*







# Presentación

---

## Nacidos para innovar, para crear

La sonrisa al ver un meme, la comprensión al observar una infografía o, sencillamente, el proceso de reflexión que nos provoca la simple visión de una imagen son síntomas del reflejo de una realidad que no se cuestiona, fruto de un cambio de era en la comunicación, pero —también— de un cambio de era en nuestro comportamiento respecto al consumo y la creación de la información. Estamos ante un nuevo modelo de hacer las cosas desde las instituciones, desde los medios de comunicación, desde los partidos políticos y desde las empresas. Innovar es vital para adaptarse a contextos totalmente cambiantes, donde el uso de las nuevas tecnologías no resulta en absoluto extraordinario sino más bien una costumbre de nuestro día a día y de nuestras vidas. Estamos ante una nueva revolución del contenido convertido en acción. Una nueva revolución donde la creatividad y la innovación son grandes oportunidades para la comunicación y la gestión de la información.

Cuando se plantean los nuevos modelos de democratización de los medios de comunicación y la socialización de la producción de contenidos se busca abarcar y dar respuesta a una necesidad existente para cumplir con los retos del futuro que, aunque no lo parezca, están presentes ya en el ahora. La temporalidad, ese ahora, (y en comunicación), juega en contra. Cada segundo es una oportunidad para innovar en un contexto que cambia y se desarrolla de manera exponencial y extraordinaria. La gamificación, por ejemplo, se hace eco del juego para innovar. Y, además de participativo, resulta inspirador para generar nuevas ideas.

La situación socioeconómica también impulsa nuevos modelos para pensar en la industria de la información y de la comunicación, más personalizada, más enfocada hacia aquellos que más están protagonizando hoy el cambio en la era tecnológica: los millennials y la generación Z. Se demanda, cada vez más, contenidos más personalizados y más relacionados con las circunstancias del día a día de las personas. La economía de la colaboración conduce a pensar que puedan ser viables nuevos ecosistemas de emprendimiento, con modelos de negocio a los que no estábamos acostumbrados hasta el momento o que no habíamos visto hasta ahora. Como he destacado en varias ocasiones, en 2020, habrá 50.000 millones de conexiones de personas, procesos, datos y objetos en Internet. La política democrática deberá sacar mayor rendimiento para la gestión, predicción y actuación al enorme potencial de conocimiento que tienen los datos cuando se analizan, no cuando se proclaman. Lo saben las empresas españolas que están utilizando las tecnologías y el tejido objetivo del Big Data, y a las que les han reportado un 10% de crecimiento durante los últimos 4 años, casi el doble respecto a las empresas de su mismo sector que no aprovechan esta tecnología.

Pasamos de la creación individual a la cocreación, que mucho tiene que ver con la comunicación y con la comunicación online, puesto que es en estos espacios donde se crea de un modo más directo y colectivamente. Las organizaciones empiezan a gestionar de manera colaborativa, innovan a través de los datos, generan productos mediante el crowdsourcing y comunican empleando el recurso del storytelling. El talento de las personas en la era digital no se cuestiona. Y la inteligencia de las multitudes resulta ser matriz de nuevas ideas más creativas, y más enfocadas a las preocupaciones sociales. El ciudadano, hoy, colabora en espacios de coworking para inspirarse en el desarrollo de sus actividades o generar otras nuevas. Oportunidades que ni el mundo de la comunicación ni el mundo de lo corporativo puede dejar pasar.

Vamos hacia modelos de empresa social, pública y política donde los ciudadanos son los verdaderos protagonistas. Vamos hacia modelos de comunicación donde la colaboración es la esencia de las nuevas ideas y donde la tecnología es vehículo y herramienta para explorar e inspirar nuevos territorios creativos donde todo es posible. Estamos en la era de las ideas. La era de la tecnocreatividad.

Antoni Gutiérrez-Rubí  
@antonigr



## COMUNICACIÓN CORPORATIVA GAMIFICADA EN LA UNIVERSIDAD. GAMIFICACIÓN EN REDES SOCIALES, EXPERIENCIAS, OPORTUNIDADES Y DESVENTAJAS.

*Gamificated Corporate Communication at University. Gamification in Social Networks, Experiences, Opportunities and Disadvantages*

**AUTORES: GONZÁLEZ TARDON, Carlos**

*Profesor Asociado – Centro Universitario de Tecnología y Arte Digital - Universidad Camilo José Cela – España*

*web@carlosgonzalezardon.com*

### Resumen

La comunicación corporativa está mutando y la gamificación se ha convertido en una herramienta poderosa a la hora de proveer de nuevos modelos y metodologías. Las Universidades, por sus especiales características, deben hacer un esfuerzo a la hora de generar proyectos en este ámbito: ya sea por las implicaciones de ser una actividad de I+D+i, por la semi-olvidada función de divulgación del conocimiento o por la necesidad de adaptarse a los nuevos medios y usuarios. El objetivo de este artículo es mostrar las oportunidades y desventajas de los modelos de comunicación corporativa universitaria gamificada basados en Twitter. Para ello se ha utilizado como metodología el análisis crítico de las experiencias prácticas de consultoría y los proyectos en los que ha participado el autor: #dametuits, RT#dametuits y #PowerUp\_ECAM. Los datos parecen indicar un potencial elevado de este tipo de estructuras en acciones puntuales, dudas sobre el impacto de generalización de lo aprendido a largo plazo y la importancia clave de la elección de mecánicas de gamificación con enfoque cuantitativo o cualitativo según sea el vínculo entre usuario e institución. Todo ello lleva a concluir que es necesario seguir haciendo una apuesta por investigar que lleve a optimizar este tipo de estructuras y seguir clarificando las variables más importantes a la hora de crear nuevos proyectos.

### Palabras clave

*Comunicación Corporativa, Gamificación, Universidad, Redes Sociales, Mecánicas de Juego, SPAM.*

### Abstract

Corporate communication is mutating and gamification has become a powerful tool when it comes to providing new models and methodologies. Universities, because of their special characteristics, must make an effort when it comes to generating projects in this area: either because of the implications of their R & D + innovation activities, their semi-forgotten function of spreading knowledge or the need to adapt to new media and users. The aim of this article is to show the opportunities and disadvantages of Twitter-based gamificated university corporate communication models. To achieve this, the methodology used has been the critical analysis of practical experiences and consulting projects in which the author participated: #dametuits, RT # dametuits and #PowerUp\_ECAM. The data suggest a high potential of this type of structures in specific actions, concerns about the generalization impact of long-term acquired knowledge and the key importance of the choice of gamification mechanics with a quantitative or qualitative approach depending of the relationship of the user with the institution. This leads to the conclusion that it is necessary to continue supporting research that leads to optimize these structures and further clarify the most important variables when creating new projects.

### Key words

*Corporate Communication, Gamification, University, Social Media, Game Mechanics, SPAM.*

## 1. Introducción

Este artículo es un breve recorrido sobre la experiencia del uso de estructuras gamificadas en la

comunicación corporativa universitaria que ha desarrollado el autor en los últimos años.

Entendemos la gamificación como la aplicación de las estructuras internas del videojuego en ámbitos no lúdicos (McGonigal, 2011; Zichermann y Linder, 2010) con el fin de reforzar los patrones motivacionales endógenos y exógenos implicados en la actividad (Huertas, 2001; Prensky, 2006) que generan conductas, hábitos y rutinas beneficiosas para el usuario y/o la estructura (González Tardón, 2014; González Tardón & Amieva de la Vega, 2014). Aunque es un concepto relativamente nuevo, su eficiencia y resultados se ven apoyados por las investigaciones y proyectos clásicos sobre el potencial de los juegos en el aprendizaje y la educación (Bond, 1986; Elkonin, 1985).

Respecto a la comunicación corporativa, las Universidades son un ente complejo. Además de su componente puramente académico e investigador, cada vez tiene más importancia la calidad y cantidad de interacciones con sus empleados, usuarios y el resto de la sociedad. La actividad divulgativa de la Universidad se empieza a tornar clave a la hora de su desarrollo, tanto por su importancia en I+D+i como en la mejora de su potencial para atraer al talento (alumnos, profesores o empleados). No obstante, como cualquier otra institución, tienen limitaciones a la hora de gestionar eficazmente el flujo de contenidos (Ros, 2014), sobre todo en lo que tiene que ver con redes sociales (Idle y Nunns, 2011). Esta disertación trata la intersección entre ambos ámbitos, proponiendo una serie de puntos que parecen relevantes a la hora de plantearse realizar una

acción en este campo. Para ello se ha dividido el artículo en cuatro apartados que están vinculados a proyectos de I+D+i realizados por el autor en los dos últimos años:

- 1) Se resume el proyecto #dametuits, mostrando algunos de los resultados más relevantes sobre el impacto de una intervención gamificada para la mejora de la marca personal y de manejo de redes sociales para los trabajadores del Centro Universitario de Tecnología y Arte Digital (U-tad).
- 2) El segundo proyecto es RT#dametuits, una acción de investigación empírica que se está llevando a cabo sobre los efectos del modelo de #dametuits un año después de haber finalizado. Tiene como finalidad comenzar a esclarecer el impacto de estas estrategias a largo plazo.
- 3) Una reflexión sobre lo observado en proyectos similares y en acciones de consultoría, con especial atención a uno de los principales riesgos de este tipo de modelos: la generación masiva de SPAM.
- 4) Como proyecto final se presentará la colaboración que se está llevando a cabo con la Escuela de Cinematografía y del Audiovisual de la Comunidad de Madrid (ECAM) bajo el nombre de #PowerUp\_ECAM, en la que se ha buscado un enfoque diferente para resolver el problema de la comunicación corporativa universitaria, creando una estructura de gamificación guiada hacia los estudiantes.

## 2. #dametuits: Gamificando a los empleados de U-tad

#dametuits surge de las nuevas necesidades de la Universidad explicadas en el anterior apartado. Se gestó como un proyecto de gamificación para potenciar la adquisición de conocimiento y puesta en práctica de habilidades en el uso de redes sociales en el ámbito laboral (Fumero-Reverón, 2011).

Se eligió la gamificación como instrumento por los buenos resultados que están obteniendo en otros ámbitos, como en el marketing (Zichermann y Linder, 2010), en el entrenamiento (Cortizo et al., 2011; Lee & Hammer, 2011) o en la salud (McGonigal, 2011).

Desarrollado en U-tad, en colaboración con la Directora de Ventas, Marketing y Comunicación, Carmen Magaña, la Responsable de Recursos Humanos, María Villar, y la Técnico de Comunicación, Rebeca Amieva de la Vega, tenía como objetivo aumentar el valor de la marca personal de los empleados del Centro Universitario para que repercutiera en la potencia y recursos del modelo de comunicación institucional ya existente (Burrus, 2010; Koch, González y Leidner, 2012; Proskauer, 2014).

En esta sección no desarrollaremos de forma extensa el proyecto, ya que pueden consultarlo en el artículo de investigación que fue publicado al respecto (González Tardón & Amieva de la Vega, 2014). Nos centraremos en la estructura de gamificación vinculada a Twitter y sus resultados, que será la mecánica vertebradora de este artículo.

#dametuits está enmarcada dentro de las estructuras de gamificación competitivas individuales (Von Neumann y Morgenstern, 2004) clásicas de la gamificación (McGonigal, 2011; Zichermann y Linder, 2010).

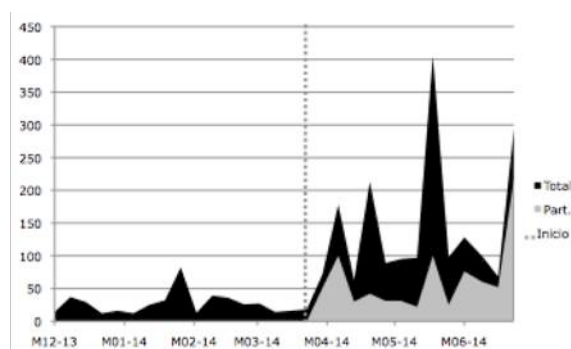
Se propuso como unidad de medida los tuits que publicaran los participantes que contuvieran una mención a la cuenta oficial @U\_tad (a partir de aquí nos referiremos a ellos sólo como “menciones”, para abreviar). Para el cálculo de la puntuación se optó por dar +1 punto por cada tuit que mencionaran @U\_tad y +1 adicional si contenía una imagen, fuera cual fuera el contenido.

Cada semana se generaba un informe de resultados y rankings, al final de cada mes se entregaba un premio tangible al participante con mayor puntuación en ese periodo, con el fin de valorar su implicación y trabajo (Kim, 2010; Sicart, 2009; Skinner, 1970). Como premios tangibles se dieron: un Smartwatch Peeble; un Smartbox con una cena en un restaurante con una estrella Michelin y dos noches de hotel en un parador nacional. Además, al final del proyecto, todos los usuarios con más de 50 puntos recibieron, por su participación, una batería recargable externa para gadgets.

Se trató en todo momento de crear una estructura limpia y sencilla, se optó por no guiar el contenido, respondiendo a la idea esencial de favorecer la heterogeneidad del material publicado, para atraer a nuevos perfiles no tenidos en cuenta por una estrategia de comunicación institucional centralizada (Alexander y Colgate, 2000; Culnan, McHugh & Zubillaga, 2010). Curiosamente esta decisión, que fue válida para este proyecto, se descubrió potencialmente peligrosa cuando se aplicaba a otras poblaciones de usuarios menos vinculados con la marca, como será explicado más adelante.

Se obtuvieron datos desde el 2 de Diciembre de 2013 al 30 de Junio de 2014, iniciando la intervención gamificada el 7 de Abril. En total se alcanzaron 32 medidas, 19 de línea base y 13 medidas durante la intervención. La participación era totalmente voluntaria, incorporándose un total de 21 empleados de U-tad, principalmente del área de gestión y dirección.

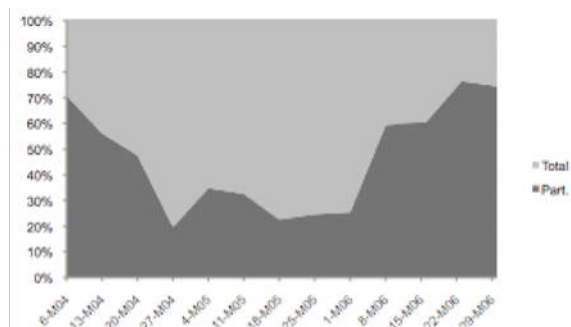
**Figura 1: Total Menciones respecto a las Menciones de los Participantes**



Fuente: Elaboración propia

Respecto al impacto de los participante en el volumen total de menciones, la media fue del 46'59% durante el desarrollo del proyecto, produciendo un pico máximo del 76'47% y un mínimo del 19'72%. Considerando que el total de participantes fue de 21 personas, se puede afirmar que el impacto bruto de #dametuits fue muy elevado, duplicando los resultados producidos por el número de menciones externo a la actividad gamificada del perfil.

**Figura 2: Porcentajes de las menciones de los participantes respecto al total**



Fuente: Elaboración propia

### 3. RT#dametuits: Efectos un año después

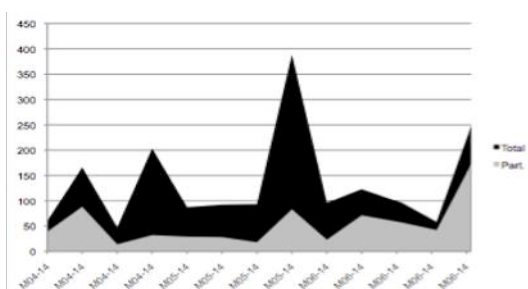
En #dametuits se optó por realizar una intervención corta, de tres meses, ya que se entendió que debía ser una actuación de facilitación, no de mantenimiento, de ahí su característica intrínsecamente finita (Carse, 1986; Gibb, 1974). Aunque fue una acción de formación para el empleado, se tomó la decisión de programar una investigación para averiguar los efectos a largo plazo de la gamificación, que se denominó RT#dametuits.

Lógicamente, para no poner en peligro la validez ecológica del experimento (Chow, 1987), no se comunicó a los participantes las mediciones y tampoco hubo premios. El objetivo era hacer seguimiento del impacto de generalización y mantenimiento de lo aprendido con el proyecto original, es decir, observar si realmente el cambio producido por la estructura de gamificación era perenne o podía caducar.

En la actualidad se están analizando los datos y llevando a cabo una investigación cuantitativa-cualitativa al respecto, pero ha parecido relevante aportar datos preliminares con el fin de mostrar aquello que ha ocurrido.

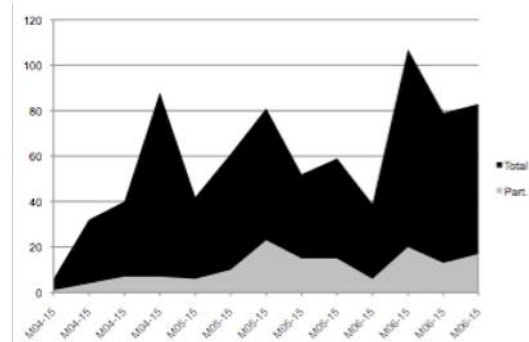
Igual que en #dametuits, en RT#dametuits se obtuvieron datos desde el 5 de Abril de 2015 el 28 de Junio de 2015, haciendo coincidir el mismo volumen de semanas que la primera intervención. En total se alcanzaron 13 medidas durante la investigación a posteriori sobre los empleados que habían participado en el proyecto original y seguían en la institución (67%).

**Figura 3: Total menciones en #dametuits de los participantes que continuaban en la institución cuando se realizó RT#dametuits**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 4: Total menciones durante RT#dametuits de los participantes**

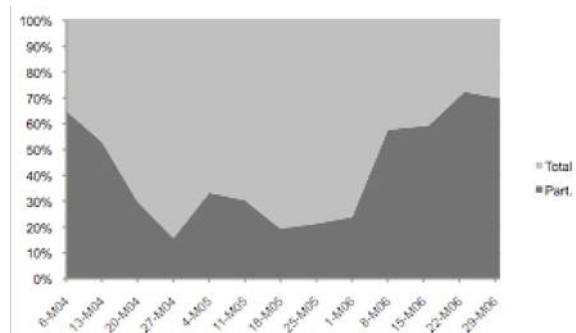


Fuente: Elaboración propia

Los primeros análisis han indicado una disminución considerable del número de menciones de los participantes de #dametuits, tanto en volumen conjunto, como en su peso relativo.

Como se puede observar si se compara los datos obtenidos en 2014, figura 3, respecto a 2015, la figura 4, el total de menciones de los participantes de #dametuits pasó de tener una media semanal de 53'69 a 11'07, lo que supone una disminución del 79'38%.

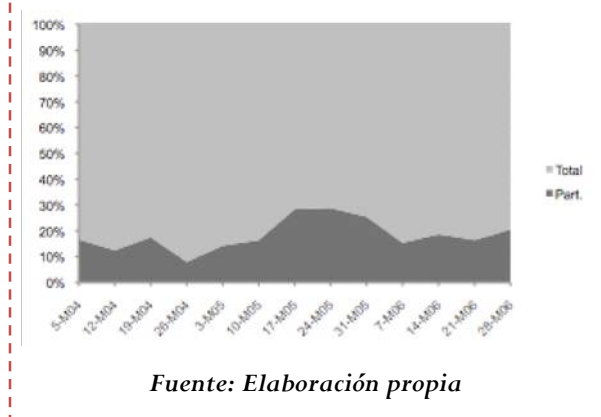
**Figura 5: Porcentaje de menciones en #dametuits de los participantes que continuaban en la institución cuando se realizó RT#dametuits**



Fuente: Elaboración propia



**Figura 6: Porcentaje menciones durante RT#dametuits de los participantes**



Fuente: Elaboración propia

Respecto al impacto de los participante en el volumen total de menciones, la media fue del 42'42% durante el desarrollo de #dametuits, produciendo un pico máximo del 72'41% y un mínimo del 15'17%, una año después, en RT#dametuits, la media de menciones bajó al 18'38%, teniendo un pico máximo de 28'84% y un mínimo de 7'95%.

Estos datos preliminares parecen indicar una cierta limitación de la aplicación de la gamificación para la adquisición de habilidades a largo plazo, aunque se siguen analizando los datos en estos momentos. En la actualidad se está haciendo una investigación en profundidad con el fin de aclarar posibles hipótesis alternativas al respecto, como por ejemplo: la primera, y más factible, es un cambio en la estrategia comunicativa de la universidad, a finales de 2014 se viró de hacer directamente referencia a @U\_tad por

#### 4. Problemática SPAM: Limitaciones del modelo

#dametuits lógicamente no es un proyecto creado desde el cero absoluto, sigue la estela de proyectos de gamificación que utilizan las redes sociales como un elemento vertebrador. Ejemplo de ello es, entre otros, Reality Drop (Climate Reality Project, 2013), Pantera o Tigretón (Bimbo, 2013) o Dallas Museum of Art Friends (Dallas Museum, 2013). Existe multitud de sectores y perspectivas en los que se está utilizando la gamificación y las redes sociales en la comunicación corporativa con buenos resultados.

utilizar de forma preferente hashtags personalizados para cada evento, como #U\_tad, #ExperienciaU\_tad y otros similares, que pueden haber dispersado la actividad de los empleados y no han sido contemplados en estos primeros análisis; otra explicación es que el efecto del rendimiento en #dametuits fuera hasta cierto punto producto de la utilización de premios tangibles, que se empezó a vislumbrar en la investigación realizada en el anterior artículo (González Tardón & Amieva de la Vega, 2014) y que lógicamente en RT#dametuits ya no estaban presentes; continuando con otros posibles motivos, es probable que sí se hayan adquirido las habilidades pero que no se utilicen de forma tan intensiva en el ámbito laboral (en actual investigación); o variables extrañas diferentes, como el número de eventos o acciones mediáticas durante las semanas medidas (que se está planteando investigar en futuros proyectos), entre otras.

Lo que sí parece poder afirmarse es que, pese a la posible resultados inferiores a los tal vez esperados en RT#dametuits, no se puede obviar el fantástico rendimiento e impacto de #dametuits como actividad puntual y de arranque de acciones de comunicación alternativas y complementarias a las estructuras corporativas universitarias clásicas, como se ha mostrado en la anterior sección. Ciertamente parece necesario mejorar sus implicaciones a largo plazo, pero es una herramienta novedosa que es necesario optimizar e investigar en mayor profundidad en los próximos años.

Desde la experiencia de #dametuits se ha tenido contacto con otros proyectos similares. Al observarlos detenidamente en actividades de consultoría, se ha podido percibir una problemática con la que no nos encontramos en U-tad: la posibilidad de que al explotar las reglas lleven no a mejorar la imagen de la marca sino a empeorarla o, como se diría en inversión, "peorificarla" (Lynch, 2015), por la generación masiva de SPAM.

Cuando se diseñaron las reglas originales del proyecto, una de las dudas fundamentales devenía, a nivel conceptual, por el tipo de usuario con el que se iba a trabajar, los empleados. Este tipo de usuario es especialmente relevante porque se encuentra en una situación ambigua respecto a su relación con los canales corporativos, es parte de la estructura pero no suele tomar decisiones o formar parte activa en dichos canales (González Tardón & Amieva de la Vega, 2014). Con #dametuits se pretendía empoderarles en la estructura de comunicación (Katz & Lazarsfeld, 1955; Serrano-Puche, 2012) tanto dentro como fuera de la institución.

Una de las preguntas que surge de forma recurrente en la teoría crítica en gamificación es sobre la situación de libertad real que tienen los empleados que participan en una actividad gamificada. Teniendo en cuenta que casi todas las definiciones de juego, jugar, ocio y experiencia lúdica consideran que una parte fundamental de su estructura es la conciencia de no obligatoriedad y no necesidad intrínseca (Carse, 1986; Cuenca, 2010; Huizinga, 2008; McGonigal, 2011, entre otros), trabajar con estructuras aplicadas a personal laboral se vuelve compleja.

El empleado está en un equilibrio entre ser población libre conceptualmente, pero a la vez semi-cautiva en la práctica cuando se le propone una actividad desde la institución. Entendiendo población cautiva a aquellos usuarios que no pueden elegir si quieren participar o no en el programa gamificado, sino que están obligados a participar por una serie de presiones o reglas (González Tardón, 2014).

Lógicamente no se obligaba a participar a nadie en la estructura, pero este marcador de ambigüedad situacional y estructural podía generar ciertas dudas sobre la aplicación fáctica de las definiciones clásicas que se suelen utilizar en la gamificación del concepto juego, como afirma Carse (1986) “esto es un principio invariable de todos los juegos (...), aquél que juega, juega libre. Quien debe jugar, no puede jugar” (p. 4) o Huizinga (2008) “todo juego es, antes de nada, una actividad libre. El juego por mandato no es juego, todo lo más una réplica, por encargo, de un juego” (p. 20). Ante estas definiciones, que parecen básicas y necesarias en la gamificación, ¿se puede

afirmar que existe libertad de facto cuando tus compañeros de trabajo están viendo aquello que publicas? ¿Realmente puede un empleado sentirse libre cuando está compitiendo contra su jefe?

Esto, que en un principio pareció ser un problema o limitación de la estructura, se convirtió rápidamente en una gigantesca ventaja una vez observadas a posteriori experiencias similares a la nuestra. Cuando se han transferido las reglas cuantitativas desde #dametuits a otros ámbitos de la comunicación corporativa universitaria, una de las limitaciones claras que se ha visto ha sido el hecho de que, al utilizar criterios puramente cuantitativos, se hacen vitales este tipo de “limitaciones” subconscientes o ambientales-sociales (Lee & Hammer, 2011; Pearce, 2009). Cuando se ha aplicado con población externa a los trabajadores de la Universidad, se han generado tendencias nocivas, principalmente tres que hemos denominado sobreutilizar, “farmear” o automatizar la unidad de medida.

Hemos definido sobreutilizar al hecho de que los usuarios adhieran la unidad de medida a todas sus comunicaciones en Twitter, por ejemplo agregar el # a la interacción entre su grupo de iguales. El concepto de “farmear” (granjeo, que es heredado de terminología de los videojuegos) es cuando el participante se dedica a crear tuits de forma continua sin ninguna intención comunicativa, sólo con el fin de ganar puntos. Y hablamos de automatizar al hecho de crear programas y cuentas que publiquen de forma automática infinidad de mensajes durante las 24 horas con la mención o el hashtag, además esta última estrategia es especialmente peligrosa porque una vez que el usuario comienza a crear bots, también los puede usar para lanzar mensajes que vayan contra los intereses de la institución y saturen un # con mensajes negativos.

Cualquier de las tres situaciones lleva a la destrucción de toda posibilidad de conseguir uno de los principales objetivos de las mecánicas creadas para #dametuits, convertir al usuario en un prosumer o prosumidor (Buzetto-More, 2013). Es decir, se pierde la opción de conseguir un generador de mensajes propios y contenidos de valor añadido, como fotografías, capaz de contar nuevas historias y



aportar nuevos atributos a la institución y a sus marcas (Shimp, Smarandescu y Wood, 2007) y puede transformarlo todo en ruido y hastío.

Curiosamente ninguna de estas situaciones se dieron en #dametuits y creemos que fue por esa sensación de semicautividad conceptual de nuestros usuarios. A falta de más investigación al respecto, estas experiencias echan por tierra parte de la crítica conceptual a la gamificación, porque tal vez viene bien de vez en cuando un poquito de lo denostado por Foucault (2012): “el esfuerzo para ajustar los mecanismos de poder que enmarcan la existencia de los individuos” (p. 90) para producir lo que ya

defendía Bogost (2007): “la imposición de constricciones [que] suele fomentar la creación de nuevas expresiones” (p.5).

No cabe duda de que la libertad puede generar una mayor creatividad, pero esa creatividad no tiene por qué ser necesariamente positiva para la institución que propone la estructura. Es conceptualmente tan creativo el desarrollo de un vídeo acorde con el mensaje de la universidad, como la creación de un bot en Twitter, por lo que se debe profundizar e investigar más para poder predecir qué mecánicas son las más útiles según la población a la que van dirigidas.

## 5. #PowerUp\_ECAM: Nuevas mecánicas cualitativas

Frente a las posibles situaciones antes expuestas, y con la experiencia positiva de #dametuits, en 2015 se optó por explorar y explotar una evolución de este tipo de estructuras de comunicación corporativa gamificada, alejándonos hasta cierto punto de una base cuantitativa para centrarnos en el aspecto más cualitativo de la experiencia.

#PowerUp\_ECAM surge como una oportunidad de profundizar y transformar las formas de interacción entre la Escuela de Cinematografía y del Audiovisual de la Comunidad de Madrid (ECAM) y sus alumnos. A partir de las experiencias anteriores, el autor de nuevo colaboró con Rebeca Amieva de la Vega, en este caso como la Responsable de Comunicación de ECAM, poniendo en práctica un modelo de comunicación corporativa universitaria gamificada cuyo diseño gira en torno al concepto de misión (Cortizo, et. al., 2011; González Tardón, 2014; Lee & Hammer, 2011; McGonigal, 2011; Zichermann, 2010).

Mientras que en #dametuits lo importante era que los empleados practicasen sus habilidades comunicativas en Twitter y generaran rutinas, por lo que se optó por el enfoque cuantitativo, en #PowerUp\_ECAM se buscaba que los alumnos crearan contenido enmarcado dentro de una serie de temáticas y límites, de forma similar a la que se encontrarán en su mercado laboral cuando sean creadores audiovisuales.

Este proyecto está en pleno lanzamiento, por lo que no se pueden suministrar aún datos, pero se puede seguir su avance en su página web (ECAM-People&VIDEOGAMES, 2015) y se espera poder publicar los resultados y conclusiones a mediados de 2016.

#PowerUp\_ECAM se aleja de #dametuits en su unidad fundamental, mientras que el anterior proyecto usaba las menciones a @U\_tad, en este caso los puntos se suministraban por los RT (retuits) del evaluador de la misión.

En el proyecto de ECAM se ha puesto en marcha el 13 de Octubre de 2015 y durará hasta el 14 de Diciembre de 2015. Cada semana un evaluador propondrá una misión, por ejemplo la primera fue que crearan contenido en Twitter bajo el precepto: “Busco la mejor respuesta para: ¿qué hay en el maletín de PULP FICTION?” propuesta por Borja Cobeaga. Los alumnos que se registraron en el proyecto generan contenido con el hashtag #PowerUp\_ECAM y el evaluador elegirá cada día 5 mensajes que son retuiteados. Cada RT del evaluador supone 5 puntos para el participante.

Cada cierto tiempo, entre una y dos semanas siguiendo un patrón de refuerzos discontinuos (Skinner, 1970), el usuario con mayor puntuación recibirá un premio, que consiste en material para

potenciar al alumno y sus proyectos, ya sea tangible (como libros) o intangible (como poder mostrar su proyecto a un profesional de prestigio y que le haga un análisis crítico). Para conseguir la generación de misiones, los premios (sobre todo aquellos intangibles) y la actividad de analizar el contenido de los tuits de los participantes (el componente cualitativo), se ha invitado como evaluadores a profesionales (Borja Cobeaga, Paco Plaza, David Muñoz, Gonzalo de Pedro o Chema García), empresas (Malvalanda o Bravo) e instituciones (Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas, DAMA y Festivales como Márgenes, ALCINE o Punto de Vista) relacionados todos ellos con el mundo del audiovisual.

Esta mecánica, además de salvar lo observado en el anterior apartado sobre la problemática SPAM, transfiere parte de la estructura de gamificación de lo cuantitativo a lo cualitativo, aportando un valor adicional y diferencial al proyecto. Ya no se trata sólo de una combinación universidad – usuario (empleado

o alumno), sino que se genera un triángulo comunicativo aún más interesante, universidad – usuario, usuario – evaluador (profesionales, empresas, asociaciones, etc.) y evaluador – universidad, que refuerza el potencial de la estructura de la comunicación enriqueciendo a para los tres agentes implicados. Además, la posibilidad de interacción entre los usuarios y los evaluadores puede ayudar a generar espacios de networking y agenda de contactos, que anteriormente no podrían estar al alcance del alumnado y que esperamos que les ayude en su futuro profesional.

Como hemos afirmado anteriormente, aún no se han obtenido datos suficientes para hacer un análisis pormenorizado, pero los primeros resultados se han mostrado esperanzadores por la satisfacción manifestada tanto por los alumnos como por los evaluadores, lo que parece indicar que el proyecto está funcionando de forma correcta.

## 6. Conclusiones

La comunicación corporativa de las universidades está cambiando y tiene que cambiar. Ya no es sólo que la actual generación esté alejada de los antiguos modelos clásicos unidireccionales, sino que la gente más mayor también tiene que acercarse a las posibilidades creativas y de desarrollo personal-laboral que ofrecen los nuevos medios (que ya no son tan nuevos).

En este artículo se han presentado varias perspectivas y modelos, con un primer análisis tentativo de las luces y sombras, de las posibilidades y riesgos de la aplicación prácticas de estructuras gamificadas con base en Twitter en el ámbito universitario, pero que puede ser generalizable a otros. Aunque haya resultados algo controvertidos (sobre todo en el mantenimiento de lo aprendido, como se ha mostrado en RT#dametuits o la problemática SPAM), sin duda el potencial de investigar e innovar en modelos y estructuras de comunicación endo-exoinstitucionales pueden crear un impacto muy importante y positivo a corto plazo (como se ha demostrado en el caso de #dametuits) y también posibilidades de colaboración más directa, a medio y

largo plazo, con agentes importantes para la institución y para los alumnos (como en #PowerUp\_ECAM).

Pese a que queda mucho por investigar, probar, fallar y corregir, sin duda el coste de oportunidad para las universidades que no se pongan en marcha en este ámbito puede ser muy grande, sobre todo teniendo en cuenta que, si se estructura bien la acción, la inversión económica es pequeña (ninguno de los proyectos costó más de 1.000€, sin contar el tiempo de los profesionales implicados, claro) comparado con lo que puede suponer conseguir un aumento de más del 400% de las menciones por otros medios más tradicionales (como ocurrió con #dametuits).

No nos cabe duda de que el presente y el futuro de la comunicación corporativa pasa por cambiar el rol tanto del emisor como del receptor. Asumiendo que no existe comunicación sin interacción, las oportunidades que ofrecen la interacción de los medios sociales con la gamificación pueden ser inmensas.

## Referencias

- Alexander, N. y M. Colgate (2000). Retail financial services: Transaction to relationship marketing, *European Journal of Marketing*, 34 (8) 938- 945.
- Burrus, D. (2010). "Social networks in the workplace: the risk and opportunity of business 2.0". *Strategy & Leadership*, 38, 4, 50–53.
- Bimbo (2013). Pantera o Tigretón. Retrieved 30, 10, 2015 from <http://www.panteraotigretón.es/elclub>
- Bond, T. (1986). *Games for social and life skills*. Essex: Hutchinson.
- Buzzetto-More, N. A. (2013). Social Media and Prosumerism, *Issues in Informing Science and Information Technology*, 10, 67-80.
- Carse, J. P. (1986). *Finite & infinite games: A vision of life in play and possibility*. New York: Free Press.
- Chow, S. L. (1987). Science, ecological validity and experimentation. *Journal for the theory of social behavior*, 17(2).
- Climate Reality Project (2013). Reality Drop. Retrieved 30, 10, 2015 from <http://realitydrop.org>
- Cortizo Pérez, J. C.; Carrero García, F.; Monsalve Piqueras, B.; Velasco Collado, A.; Díaz del Dedo, L. I. & Pérez Martín, J. (2011). Gamificación y docencia: Lo que la Universidad tiene que aprender de los videojuegos. Ponencia. En VII jornadas internacionales de innovación universitaria.
- Cuenca, M (2010). La fuerza transformadora del ocio. En Cuenca, M.; Aguila, E. & Ortega, C. (2010). *Ocio para innovar* (pp. 17-82). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Culnan M.J., McHugh, P.J.M. y Zubillaga, J.I. (2010). How large U.S. Companies can use Twitter and other social media to gain business value. *MIS Quarterly Executive*, 9, (4) 243–260.
- Dallas Museum (2013). Dallas Museum of Art Friends. Retrieved 30, 10, 2015 from <https://www.dma.org/visit/dma-friends>
- ECAM-People&VIDEOGAMES (2015). #PowerUp\_ECAM. Retrieved 10, 30, 2015 from [http://www.ecam.es/PowerUp\\_ECAM](http://www.ecam.es/PowerUp_ECAM)
- Elkonin, D. B. (1985). *Psicología del juego*. Madrid: Visor.
- Fumero-Reverón, A. (2011). IRC 2.0. Medios para la información, la relación y la comunicación en la web 2.0. *El profesional de la información*, 20 (6) 605-609.
- Gibb, J. R. (1974). *Manual de dinámicas de grupos*. Buenos Aires: Hvmnitas.
- González Tardón, C. (2014) Videojuegos para la transformación social. Tesis Doctoral. España, Universidad de Deusto. Retrieved 30, 10, 2015 from <http://independent.academia.edu/CarlosGonzalezTardon>
- González Tardón, C. y Amieva de la Vega, R. (2014). #dametuits: Programa de formación y comunicación corporativa gamificada. *Obra Digital*, 7.
- Huertas, J. A. (2001). *Motivación. Queremos aprender*. Buenos Aires: Aique.
- Huizinga, J. (2008). *Homo Ludens*. Madrid: Alianza Editorial.
- Idle, N. & Nunns, A. (2011). *Tweets from Tahrir. Egypt's revolution as it unfolded, in the words of the people who made it*. Doha, Qatar: Bloomsbury Qatar Foundation Publishing.
- Katz, E. & Lazarsfeld, P. F. (1955). *Personal influence: the part played by people in the flow of communication*. Illinois: Free Press
- Kim, A. J. (2010). Metagame design. Reward system that drive engagement. Retrieved 10, 30, 2015, from <http://www.slideshare.net/amyjokim/metagame-design-3383058>
- Kock, H., González, E. y Leidner, D. (2012). Bridging the work/social divide: the emotional response to organizational social networking sites. *European Journal of Information Systems*, 21, 699-717.
- Lee, J. J. & Hammer, J. (2011). Gamification in education: What, How, Why bother? *Academic exchange quarterly*, 15 (2).
- Lynch, P. (2015). *Un paso por delante de Wall Street*. Bilbao: Deusto.

- McGonigal, J. (2011). *Reality is broken. Why games make us better and how they can change the world*. London: Random House.
- Pearce, C. (2009). *Communities of play. Emergent cultures in multiplayer games and virtual worlds*. Cambridge: MIT Press.
- Prensky, M. (2006). *Don't bother me mom - I'm learning!* St. Paul: Paragon House.
- Proskauer (2014). Social Media in the Workplace Around the World 3.0. Retrieved 10 30, 2015 from <http://www.proskauer.com/files/uploads/social-media-in-the-workplace-2014.pdf>
- Ros, V. (2014). Construcción de la marca en la era de los medios digitales *adComunica, Revista de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 7, 205-210.
- SerranoPuche, J. (2012). Herramientas web para la medición de la influencia digital: análisis de Klout y PeerIndex. *El profesional de la información*, 2012, mayo-junio, v. 21,
- Shimp, T.A., Wood, S.L. y Smarandescu, L. (2007). Self-generated advertisements: testimonials and the perils of consumer exaggeration. *Journal of Advertising Research*, 47, 453-461n. 3, pp. 298-303.
- Sicart, M. (2009). *The ethics of computer games*. Cambridge: MIT Press.
- Skinner, B. F. (1970). *Ciencia y conducta humana (Una psicología científica)*. Barcelona: Fontanella.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (2004). *Theory of games and economic behavior*. Princeton: Princeton University Press.
- Zichermann, G. & Linder, J. (2010). *Game-based marketing. Inspire customer loyalty through rewards, challenges and contests*. New Jersey: John Wiley & Sons.

## Forma de Citación

GONZÁLEZ TARDON, Carlos: Comunicación Corporativa Gamificada en la Universidad. Gamificación en Redes Sociales, Experiencias, Oportunidades y Desventajas.. *Revista Communication Papers*, N° 8 (Monográfico II), páginas 11 a 20. Departamento de Filología y Comunicación de la Universidad de Girona. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_ de: <http://www.communicationpapers.es>



## LA SOCIEDAD 2.0: DE LA DEMOCRATIZACIÓN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN A LA SOCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

*Society 2.0: from the democratization of media communication to the socialization of production*

**AUTORES: GÓMEZ ISASSI, José Alberto**

*Profesor Adscrito – Universidad Autónoma de Tamaulipas – Mexico  
albertomez@gmail.com*

### Resumen

El advenimiento de Internet y con ello las redes sociales puso en marcha una transformación de las formas de organización social sustentada por la web, la telefonía móvil y el acceso ubicuo a la información. En la década entre 2004 y el 2014, la proliferación de herramientas de comunicación hicieron posible la participación en la producción, edición y distribución de información y contenidos, causando una disrupción en los medios de comunicación. Manuel Castells (2010) señala que el consumidor se convierte al mismo tiempo en creador activo con capacidad para contribuir y compartir múltiples visiones del mundo en el que vive. Una fuerte crisis económica y la innovación tecnológica empujó a millones de personas a usar la red y capitalizar su creatividad para crear empresas y servicios a través del emprendimiento y la colaboración colectiva por medio del *crowdfunding*, y la economía de la colaboración. El aumento de la penetración a internet y los dispositivos móviles conforman una infraestructura compuesta por la interconexión digital de los objetos cotidianos con internet, que está redefiniendo la relación entre las personas, la tecnología y las ciudades. La maduración de una cultura de la participación y el aumento de creadores de contenido abren las vías a una segunda etapa de disrupción digital con el potencial de transformar otras industrias.

### Palabras clave

*disrupción, emprendimiento, industrias creativas, cultura participativa, economía colaborativa.*

### Abstract

The advent of the Internet and online social networks unleashed a transformation of the social structures organized by the web, mobile technologies, and the ubiquitous access to information. During 2004 and 2014, the proliferation of communication tools made possible social participation in the production, editing, and distribution of content and information, disrupting mass communication media. Manuel Castells (2010) argues that the consumer becomes at the same time an active creator capable of contributing and sharing multiple visions of the world in which he inhabits. A huge economic crisis and innovation technology pushed millions of people to rely on the web to capitalize on their creativity to create companies, services and products through entrepreneurship and collective collaboration via crowdfunding and the sharing economy. The rise in Internet adoption and mobile devices form an infrastructure combined by the connection of digital devices with the Internet, redefining the relationship between people, technology and cities. The growth of participatory culture and the rise of content creators are opening new opportunities for a second stage of digital disruption with the potential to transform other industries.

### Key words

*digital disruption, entrepreneurship, creative industries, participatory culture, sharing economy.*

## 1. Introducción

Hace veinte años el internet puso en marcha profundas transformaciones en la comunicación, la economía y la cultura. Durante los primeros diez años cientos de empresas y millones de personas se conectaron a la red, la siguiente década hizo posible que las personas

pasaran de consumidores a participantes activos de la producción y distribución de la información. La innovación tecnológica, el acceso a la información, y una nueva generación creativa de millones de personas, han puesto en marcha una nueva ola de cambios que

hacen posible la socialización y distribución de la producción.

Durante la década de 1994 a 2004, el internet causó la disrupción de la industria de los medios de comunicación – empresas de TV, prensa y radio migraron a la red, - los modelos de producción –cientos de empresas conectadas a través de la red formaron una economía global dinámica en tiempo real, -los hábitos de consumo y transmisión de información, –el abaratamiento de los equipos de cómputo, el aumento del acceso a internet y el volumen de información accesible para las personas -, crearon nuevas oportunidades que impulsaron la participaron colaborativa de millones de personas en la Red.

El acceso a internet, la distribución del conocimiento, y la computación ubicua gracias a la telefonía móvil durante la década de 2004 al 2014, distribuyeron la producción de información entre billones de personas

## 2. Las Industrias Creativas

Vinculadas a las tecnologías de información y comunicación, las industrias creativas tienen un papel importante dentro de la economía creativa al servir como válvulas para la circulación de productos y servicios creados por una clase creativa (Florida, 2012). Consecuentemente, no se puede ignorar el hecho de que la innovación tecnológica es un factor determinante en la canalización del *output* creativo con el *input* de las economías globales.

En palabras de dos autores referentes en este ámbito, Garnham señala que la expansión de las industrias creativas:

*“... ha tenido lugar y solo puede ser entendido y valorado, en el contexto de un debate más amplio sobre el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la digitalización y la relación entre el despliegue de nuevas redes de comunicación y los productos y servicios que ellas transportan”* (Garnham, 2011: 31).

## 3. La socialización de los medios de comunicación

El surgimiento y la popularidad de los blogs y las redes sociales a partir 2004 empoderó a millones de personas a crear contenido y compartirlo en Internet, formando rápidamente redes especializadas que im-

conectadas a una economía creativa global. La crisis mundial del 2008 que sacudió la economía causó altos niveles de desempleo, empujó a las personas en búsqueda de oportunidades de negocio, utilizando herramientas como blogs, redes sociales, *streamings*, podcasts, videoblogs, etc., para capitalizar y comercializar con su conocimiento y habilidades en condición de *freenlance* y emprendedores. El poder de los medios de comunicación se democratizó.

El nuevo ecosistema emprendedor que surgió en la década pasada, aceleró la innovación tecnológica, amplió la permeabilidad de la Red, y mejoró las herramientas de producción como impresoras 3D, equipo de laboratorio, máquinas automatizadas, robots, etc. El crecimiento de la participación social en la economía creativa ha puesto en marcha un proceso de socialización y democratización de la producción.

Y de manera similar, para Alan Freeman:

*Las industrias creativas son un fenómeno económico moderno, un producto de la era de Internet, un sector comercial de la economía de crecimiento rápido en la que el diseño y el dicho ‘contenido estético’ se encuentran en una relación simbiótica con las habilidades de la información, comunicación, y tecnología o TIC...”* (Freeman, 2013).

Freeman articula bajo una lógica mercantil de la estética: que se trata de industrias donde el diseño es la actividad principal, la creatividad humana es el recurso principal y el contenido estético es la fuente principal de demanda. De esta forma, el diseño y la creatividad humana forman parte de la modernidad líquida que hace posible el flujo de contenido e información a través de redes globales sociales y económicas.

pulsaron la distribución y el derrame de conocimiento a otros sectores de la sociedad. Castells comenta que:

*“La difusión de herramientas hicieron posible la participación en los procesos de producción, edición y distribu-*



*ción de información y contenidos, el consumidor se convierte al mismo tiempo en creador activo con capacidad para contribuir y compartir múltiples visiones del mundo en el que vive” (Castells 2010).*

Estas nuevas redes económicas permitieron a miles de personas capitalizar en su *expertise*, creando empresas y ofreciendo servicios en Red. El internet, las herramientas digitales, y las nuevas plataformas de crecimiento económico y colaboración social crearon oportunidades de generación de ingresos para millones de personas, impulsando el crecimiento de un nuevo ecosistema emprendedor. En un contexto económico, las industrias creativas están vinculadas a una Economía Digital generada por Internet, en que las:

*“herramientas tecnológicas se convirtieron en una de las más importantes actividades económicas en la actualidad, al permitir diversificar productos y servicios tales*

*como el software, el hardware y periféricos; que cambian los procesos, apoyando a la toma de decisiones modificando las formas del consumo con el comercio electrónico, las transacciones, el entretenimiento” (Alfredo Domínguez y Natalia Pérez: 2013:25).*

El impacto social, cultural y económico de la economía creativa es impulsado por una generación de nativos digitales conectada a través de redes globales de información con características homogéneas que tiene una cultura participativa (Jenkins 2006) que consume, comparte, produce, reproduce, y remezcla cualquier contenido digital. Este proceso de socialización y democratización de la información de los medios de comunicación ha hecho posible el surgimiento de una cultura de la participación que es capaz de emprender y crear empresas, ofreciendo productos y servicios, explotando su capital creativo.

#### 4. Nueva generación de nativos digitales

Para entender mejor la naturaleza de estas transformaciones sociales es necesario observarlas desde un prisma generacional. La generación *millennial*, aquellos nacidos entre 1980 y 2000, y la generación Z, nacidos a partir de 2001 representan el primer grupo de personas que ha crecido inmerso en un mundo interconectado a través de la computación ubicua, participando en comunidades dentro de su entorno natural y digital.

Personas de todas las edades y de todos los rincones del planeta utilizan Internet. Sin embargo, como Tapscott (2010) señala; “una nueva generación de jóvenes ha crecido conectada y está introduciendo una nueva ética de la apertura, la participación y la interactividad en los centros de trabajo, las comunidades y los mercados”. Esta generación recibe el nombre de «Generación Net»<sup>1</sup>, y está caracterizada por la forma en que trasladan el mismo *ethos* interactivo que caracteriza a la Web 2.0 (O’Reilly, 2005) y la gran varie-

dad de comunidades virtuales dinámicas y redes activas de interacción que sirven como pegamento de sus redes sociales, a ámbitos de la vida cotidiana como el trabajo, la educación y el consumo. O’Reilly sugiere, que la participación de individuos dentro de la Web 2.0 debe ser más una actitud y no precisamente una tecnología. Esta arquitectura de la participación da cuenta de un cambio tecnológico pero más aún de un cambio social que ofrece a las comunidades la posibilidad de contar con herramientas que multipliquen las formas en que se genera y distribuye el conocimiento. Otra característica de los miembros de la generación Net, es la inconformidad que tienen ante el consumo pasivo, ya que cada vez más satisfacen sus deseos de elección, comodidad, personalización y control diseñado, produciendo y distribuyendo ellos mismos los productos. En el libro *Economía Digital (1997)*, Don Tapscott introdujo el término *prosumo* para describir cómo se está desdibujando la diferencia entre productores y consumidores<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Expresión acuñada por Don Tapscott en su libro: *Growing Up Digital: The rise of the Net Generation*, Nueva York, McGraw-Hill, 1997 (trad. Cas.: *Creciendo en un entorno digital: la generación Net*, Santafé de Bogotá, McGraw-Hill, 1998)

<sup>2</sup> Alvin Toffler acuñó por primera vez el término *prosumidor* en su obra *The Third Wave*, Nueva York, Bantam Books, (trad. Cast: *La tercera ola: la tercera ola está creando nueva civilización*, Barcelona, Plaza y Janés, 1990)

Dentro de la generación Net de Tapscott, se encuentran los «nativos» y los «inmigrantes» digitales de Prensky. La generación de jóvenes que ha nacido inmersa en el desarrollo de las nuevas tecnologías, y ha crecido durante las últimas décadas del siglo XX, es la primera generación de «nativos digitales». Se trata de un grupo de personas para las que los juegos de ordenador, Internet, el teléfono celular, el correo electrónico o la mensajería instantánea forman parte integral de sus vidas. Además, como consecuencia de estos usos, la forma de pensar de esta generación ha cambiado y es distinta a la de sus mayores (Prensky, 2001:1).

Una de las características que más ha marcado a esta generación es el aspecto de la participación, concepto que el teórico de los medios Henry Jenkins desarrolla en un contexto de una cultura participativa (Jenkins et al. 2009). Investigaciones sobre el aprendizaje y la cultura participativa han destacado cuatro conjuntos básicos de la práctica dentro de la corriente actual en el espacio mediático digital (Kahne et al. 2014):

**Circular:** (el uso de blogs, podcasts, o reenviar enlaces)

**Colaborar:** (mediante el trabajo en conjunto con otros para producir y compartir información a través de proyectos como Wikipedia

**Crear:** (mediante la producción y el intercambio de contenido mediático a través de plataformas como Youtube y Flickr)

**Conectar:** (a través de las redes sociales, como Facebook y Twitter, o a través de comunidades, como clanes de juegos o fandoms).

Lo que hace a la cultura participativa algo único no es la existencia de estos actos individuales; en cambio, el creciente acceso a herramientas que permiten realizar estas cuatro prácticas, y el consecuente aumento de la prevalencia de estos actos está cambiando el contexto cultural en el que las personas operan. Ser parte de una cultura participativa abre nuevas oportunidades y cambia las expectativas de los participantes sobre la forma de abordar una serie de actividades, como el trabajo, el aprendizaje, la política, el consumo, y su participación en el mercado.

## 5. Innovación tecnológica

La innovación tecnológica se entiende como un proceso de simplificación del uso de aparatos electrónicos (*hardware*) y los programas (*software*) utilizados en la generación de oportunidades de comercializar con nuevos productos y servicios. Así la innovación se entiende como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

Según Pavón e Hidalgo (1997), el proceso de innovación tecnológica se define como el conjunto de las etapas técnicas, industriales y comerciales que conducen al lanzamiento con éxito en el mercado de productos manufacturados, o la utilización comercial de nuevos procesos técnicos. El Manual de Oslo, señala que la innovación tecnológica se distingue por una mejora o novedad en las características del desempe-

ño de los productos o servicios, y su aplicabilidad en la práctica dependerá del grado en que dichas características y su grado de novedad sean un factor importante en las ventas de una empresa o industria concerniente (De Oslo, 2005).

La innovación tecnológica es el principal disruptor en las industrias que se encuentran ante la digitalización de sus servicios, productos y procesos. La llamada disrupción o innovación disruptiva, es definida por Clayton Christensen como una innovación capaz de crear un mercado nuevo o inesperado mediante el desarrollo de un conjunto diferente de valores. Christensen (2013), señala que esto sucede cuando una tecnología se vuelve 'suficientemente buena' como para substituir una existente a un precio mucho menor, cuando ocurre una migración de una masa crítica que sustenta el uso de esta nueva tecnología, y a su vez hace su uso atractivo para el mercado comercial.



## 6. El ecosistema emprendedor

Si bien los emprendedores se multiplicaron desde la revolución industrial, la crisis económica del 2008 popularizó e impregnó el concepto en la cultura popular como una alternativa ante el desempleo y el corporativismo. El economista Schumpeter, comenta que los emprendedores son innovadores que buscan destruir el status-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios. Asimismo, el experto en administración de empresas Peter Drucker, se refiere al emprendedor como alguien que busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende el emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso.

La globalización del emprendimiento se expandió con base en la aceleración conseguida por un nuevo ecosistema conformado por la popularización de un proceso de investigación de mercado basado en la observación, definición, ideación creativa, prototipado y testeo. Un modelo ágil, que promueve el lanzamiento

de productos y servicios en versión Beta, sin un modelo de negocio claro, con una iteración constante, hasta alcanzar la masa crítica de usuarios.

El emprendimiento dentro del sector tecnológico es asociado con un alto nivel de riesgo, razón por la cual es una actividad atractiva para un segmento joven de la sociedad. El emprendimiento ha aumentado en todos los grupos de edad desde 2007. Los mayores aumentos porcentuales se han producido en el grupo de 34-44 años de edad (hasta 2,32 puntos porcentuales), mientras que el mayor porcentaje de los empresarios es en el grupo de 25-34 años de edad (hasta 2,22 puntos porcentuales) (Ács et al. 2015). La posibilidad de crear productos y servicios de desde el hogar ha ido permeando la cultura popular, atrayendo la atención de millones de personas que buscan capitalizar su creatividad para crear un estilo de vida congruente con la cultura participativa de una nueva generación.

## 7. La economía de la colaboración

Así como las tecnologías de información y comunicación hacen posible la colaboración entre personas en la creación de contenido, también permiten la colaboración en el financiamiento de proyectos o negocios de manera colectiva. El financiamiento colectivo (*crowdfunding*), la colaboración abierta (*crowdsourcing*), y la economía de la colaboración (*sharing economy*), son alternativas democráticas para el financiamiento de proyectos e impulsan el crecimiento del ecosistema emprendedor.

El crowdfunding, es un modelo de formación de capital y participación de mercado en donde las necesidades y los propósitos del financiamiento se dan a conocer ampliamente a través de una convocatoria abierta, por lo general, mediante internet, que les permite obtener el apoyo de contribuciones colectivas de diversos donantes o inversionistas independientes (FOMNIN, 2015). Este modelo de micro-financiamiento demuestra un interés de las personas por impulsar una agenda participativa en la producción de los productos que consumen. Algunos de los proyectos más exitosos utilizando crowdfunding, es el

smartwatch Pebble, que recaudó \$10.3 mdd en una campaña que duró un mes durante el 2012, y que buscaba una cantidad inicial de cien mil dólares. El proyecto 'the coolest cooler' recaudó \$13,285,226 con inversiones de 62,642 personas, y su diseñador utilizó una impresora 3D para crear el prototipo que utilizó para su campaña.

Este tipo de micro-financiamiento evidencia un interés de las personas por impulsar una agenda participativa en la producción de los productos que desean. En un periodo de 2 años se han financiado al menos cinco impresoras 3D; la FORM 1: recaudó \$2,945,885 usd con una meta inicial de 100,000 usd, The Buccaneer: recaudó 1,438,765 usd de 100,000 usd., RigidBot: \$1,090,098 de \$31,500 usd, Printtrbot: \$830,827 usd de \$25,000 usd, The Peachy Printer: \$651,091 usd de \$50,000 usd (Hensley, 2014). La impresión 3D puede tener un impacto en la industria de la manufactura similar al que tuvieron los blogs y las redes sociales para los medios de comunicación. El semanario Inglés, The Economist, se refirió

a la impresión 3D, como la 3era Revolución Industrial, después de la mecanización en el siglo XIX, y en ensamblaje en línea del siglo XX.

Las impresiones en 3D, encaja con la descripción de una tecnología disruptiva, de acuerdo a Clayton Christensen, quien explica que este tipo de tecnologías continúa evolucionando hasta llegar al punto en que pueda satisfacer las necesidades de un mercado de gama alta a un menor costo, momento en el que se adelanta a los actores dominantes. Esta nueva capacidad de participar en el proceso de producción de artículos anteriormente reservados para fábricas, responde a la cultura de la participación de la nueva generación. Una vez democratizado el acceso a herramientas que permiten crear nuevos productos y servicios, las personas pueden organizarse y colaborar utilizando los modelos económicos y de negocio propios de la red.

Algunos países líderes en innovación han puesto en marcha leyes que apoyan la consolidación del crowdfunding, tal es el caso de “Jumpstart Our Business Startups Act” (JOBS Act), firmada por Barack Obama en 2012, que permite fomentar el financiamiento de las pequeñas empresas mediante este esquema.

Las empresas de la economía colaborativa han sido disruptivas en diversas industrias, tal es el caso de Uber con los taxis, Airbnb en la hostelería, BlaBlaCar en el autotransporte, etc. Dentro de la sharing economy las empresas más exitosas reconocen que su mayor valor está en la cultura abierta y participativa que puedan llegar a formar, así como en la generación de confianza entre sus participantes. Este modelo de financiamiento colaborativo es un indicador de la emergencia de cambios sociales mucho más profundos.

## 8. La socialización de la producción

El internet, la innovación tecnológica y la computación ubicua han creado una red de digital que conecta a billones de personas, que hace posible la distribución y circulación de la información, el conocimiento, y la democratización de la producción de contenido creativo. Esta ola de innovación y disrupción en industrias que incluyen la manufactura, medicina, robótica, etc., junto con nuevas herramientas como las impresoras 3-D, las aplicaciones, el crowdfunding, el crowdsourcing, nuevos materiales y más, representan un proceso de socialización y democratización de la producción. De manera que así como pasamos de consumir información a producirla, es posible también que pasemos de consumir productos a producirlos.

El teórico del Internet, Chris Anderson, habla de una ‘siguiente revolución industrial’ en la que los átomos son los nuevos bits. Esta nueva fase industrial se alimenta de la popularidad que gozan los movimientos como el DIY (Do It Yourself por sus siglas en Inglés) o Maker Movement, hackers de software, etc. El autor y ex-editor de la revista *Wired*, sugiere que:

“si los últimos 10 años han sido sobre el descubrimiento de los modelos sociales post-institucionales en la Red, entonces los próximos

diez años serán sobre la aplicación de estos en el mundo físico” (Anderson, 2010).

De acuerdo con Anderson, los cambios transformacionales suceden cuando las industrias se democratizan, cuando son arrebatadas del dominio exclusivo de las empresas, gobiernos, y otras instituciones, y entregadas al ciudadano común. El internet democratizó las publicaciones, las transmisiones, y la comunicación, y tuvo consecuencias masivas. La democratización de la producción, distribución y comercialización de productos físicos, sumado al avance exponencial de la innovación tecnológica, hace probable consecuencias igualmente masivas.

Aunque esta nueva revolución industrial parece ofrecer grandes oportunidades para la innovación y el crecimiento económico, es cierto que los países al frente de esta revolución creadora cuentan con un capital humano altamente especializado en ciencias exactas: Ciencia, Tecnología, Ingeniería, y Matemáticas (STEM por sus siglas en inglés).

Este proceso de democratización y socialización de la producción, sucede en un contexto tecnológica que incluye nuevas disciplinas y áreas de oportunidad como el big data, internet de las cosas, inteligencia artificial, robótica, nanotecnología, biotecnología,

etc. La proliferación de dispositivos móviles, la computación ubicua, y el enorme volumen de datos generado cada día-, es un claro indicador de la necesidad

de apoyar al ecosistema emprendedor e impulsar las STEM para buscar el desarrollo social y económico de las sociedades.

## 9. Una nueva infraestructura digital de las cosas

A medida que la penetración de internet y el número de dispositivos conectados a la Web aumentan, ingenieros y diseñadores se enfocan en crear nuevos productos y servicios que mejoren la experiencia de las personas al interactuar con la tecnología. Este enfoque de resolución de problemas, diseño e iteración, acelera la innovación tecnológica.

El ecosistema emprendedor adopta la sistematización de un pensamiento orientado al perfeccionamiento de servicios y productos a través de un proceso creativo. De acuerdo con Wikipedia, *Design Thinking* se refiere a los métodos y procesos para investigar problemas que no están claramente definidos, obteniendo información, analizando contenido y proponiendo soluciones en los campos del diseño y la planificación. El *Design Thinking* se presenta como una forma de pensar en la que se combina el **conocimiento y comprensión** del contexto en el que surgen los problemas, la **creatividad** para presentar propuestas novedosas de solución y la **racionalidad** para confrontar dichas soluciones creativas con los límites que la realidad impone.

La asimilación de un proceso creativo y constructivo por la generación de nativos digitales acelera la innovación tecnológica, buscando crear su propia realidad a partir de una nueva cultura participativa. Sumado a esto, la proliferación de los dispositivos que se pueden conectar a la red, conforman una infraestructura compuesta por la interconexión digital de objetos cotidianos con internet, un fenómeno que ha sido llamado el internet de las cosas (IoT, por sus siglas en inglés). Los dispositivos también se han adherido al cuerpo de las personas por medio de la tecnología portable (*wearables*). También se ha despertado una creciente obsesión de medir cada actividad de la vida diaria de las personas, buscando optimizar y maximizar el rendimiento del tiempo, y popularizando tendencias como el “Yo Cuantificable” (*quantified self*).

Así, la multiplicación de la generación de datos crea grandes oportunidades para empresas de telecomunicaciones como Cisco, quien publicó un reporte en donde señala que el Internet de las Cosas nació oficialmente entre 2008-2009. Este fue el punto en el que el número de dispositivos superó el número de personas en la tierra. En el 2014 el número de aparatos conectados superó el número de personas conectadas a internet. En el 2015 la población alcanzó los 7.2 billones de personas y el número de dispositivos conectados haciende a 25 billones. Para en el 2025, se estima que habrá 50 billones de dispositivos conectados (Evans, 2011).

Toda esta conectividad ha incrementado la cantidad de datos generados, los cuales han intentado ser cuantificados por la empresa de analíticas Domo (James, 2014), dando como resultado un estudio en el que se muestra lo que sucede durante un minuto en Internet; en Facebook se generan 2.5 millones de piezas de contenido compartidas, Twitter cerca de 300,000 mensajes, Instagram 220,000 nuevas fotos, YouTube se suben 72 horas de nuevos videos, Apple 48,000 descargas de Apps, Email 200 millones de mensajes., Amazon genera más de \$80,000 en ventas online, Google: 4,000,000 millones de búsquedas, Whatsapp 347,222 fotos. Este hecho inmediatamente sugiere algunas preguntas, ¿qué pasa con todos estos datos?, ¿quién se queda con todos estos datos?, y no menos importante, ¿con qué motivo y para qué? El comediante John Oliver nos recuerda en uno de sus programas que no formularnos estas preguntas es como dejar un bebe con un perro salvaje de niñera.

Consecuentemente, todos estos datos han pavimentado el camino hacia el surgimiento de las ciudades inteligentes, lugares donde las tecnologías de la información se combina con la infraestructura, arquitectura, objetos de la vida diaria, incluso en nuestros cuerpos para atender problemas sociales, económicos y hasta medio ambientales (Townsend, 2013).

El advenimiento de la tecnología móvil y la conectividad ubicua nos lleva hacia el rumbo de las ciudades inteligentes, y en el volante están corporaciones como: IBM, General Electrics, Siemens, y Cisco. Estas empresas están tejiendo un paquete de nuevas tecnologías como el internet de las cosas, los análisis predictivos, y el big data – promovándolo con una gran campaña de marketing-, que busca integrarlas a la ciudades.

La infraestructura de las ciudades inteligentes está siendo construida de dos diferentes ángulos. El primero es de arriba hacia abajo, una implementación jerárquica impuesta por grandes empresas que buscan conectar a las ciudades y las personas. Sin embargo, como señalamos arriba, es importante saber que se hace con estos datos, un ejemplo es el proyecto Urbanomics Mobility Project, entre Mastercard- que procesa 43 billones transacciones (por año), en asociación con Cubic, una empresa tecnológica de análisis y visualización de datos acerca del transporte - para obtener información sobre la forma en que el tránsito y la actividad económica se relacionan en las ciudades. Sobre esto, el vicepresidente ejecutivo y director de servicios para soluciones de gobierno en MasterCard, Ed Brand, declaró que: “reconocemos que una de nuestras grandes áreas de oportunidad es como podemos ayudar al gobierno a tomar decisiones. Debido

a la rápida urbanización, debemos contar con una infraestructura eficiente. Nosotros podemos ayudar. Nosotros brindamos al gobierno con la información sobre en donde sucede la actividad económica por estado, región y mercado. Ellos encuentran que nuestra información es mucho más rápida que la de ellos” (Cubic, 2015).

Usar los datos generados en la ciudad dentro de la planeación urbana se está convirtiendo en un nuevo paradigma. Pero al seguir ciegamente los datos, ¿estamos perdiendo de vista el lado humano de los ciudadanos?. El periodista británico Steven Poole (2014), en un artículo reciente propone algunas interrogantes como ¿cuál será el rol de las personas? ¿acaso el de un trabajador sin salario, contribuyendo con información voluntariamente a un centro de datos urbanos que es monetizado por compañías privadas?

Si las corporaciones están brindando al gobierno la información para tomar “mejores decisiones”. Podemos pensar que hay un interés económico del lado de la empresa. Luego entonces, las corporaciones están moldeando las decisiones que toma el gobierno para construir las “ciudades inteligentes”, por lo que cabría preguntarnos, ¿inteligentes para quién?

## 10. La innovación abierta

Las ciudades inteligentes también surgen de forma orgánica por medio de la participación activa, y creativa, de los mismo ciudadanos. Este segundo enfoque de las ciudades inteligentes, responde a la cultura participativa de la generación de nativos digitales, los milenials, han sido nombrados persona del año por la revista TIME en dos ocasiones, la primera en el 2006, por ser los que controlan la Edad de la Información, y en el 2011 por convertirse en el “El Manifestante”, por su participación y activismo durante la ola de inconformidad y activismo político que surgió en el medio oriente con las revoluciones árabes.

La contraparte de la tendencia a integrar la tecnología a las ciudades de un modelo de arriba hacia abajo, es la innovación abierta (*open source innovation*). Este tipo de innovación abierta es impulsada a través de la apro-

apropiación de la tecnología de consumo comercial, el código abierto, y la aplicación de los cuatro conjuntos básicos de la práctica dentro de la corriente actual en el espacio mediático digital: circular, colaborar, crear y conectar. En Kibera, un asentamiento informal en los suburbios de Nairobi, África, reclutaron a las personas jóvenes que estuvieran activas en su comunidad, en dos días de entrenamiento sobre cómo usar recibidores de GPS, estos jóvenes cartógrafos voluntarios eran enviados a recorrer Kibera a pie, usando sus cuerpos como herramientas para recolectar miles de calles, callejones y caminos que formarían el primer mapa digital de esta comunidad emergente. Hicieron el mapa sólo en tres semanas. La aplicación de las tecnologías en este tipo de situaciones, se apoya de herramientas de código abierto como OpenStreetMap (OSM), un proyecto colabora-

tivo para crear un mapa gratuito del mundo. Es considerado un ejemplo exitoso de información geográfica creada por voluntarios. Esta App fue crucial durante el terremoto del 2010 en Haití, que destruyó la agencia nacional de mapeo, además contribuyó con datos esenciales para los esfuerzos de rescate de organizaciones. Otra herramienta comúnmente utilizada es Ushahidi, quiere decir “testimonio” en Swahili, que permite enviar reportes vía msg, móvil, email, pc, y que fue desarrollada para ubicar reportes de violencia en Kenya después de los periodos violentos durante

las elecciones en el 2008. Desde entonces, miles han utilizado esta tecnología creada bajo la filosofía crowdsourcing para alzar su voz no sólo en África, pero también en todo el mundo, durante el derrame de petróleo en el Golfo de México se creó un mapa que ubicaba animales atrapados en la costa norteamericana, también durante las elecciones presidenciales del 2012 en México, fue utilizada por activistas para supervisar y reportar incidentes en las casillas de votación.

## 11. Conclusión

Estamos ante la emergencia de una nueva generación conectada, participativa, marcada por la innovación tecnológica, motivada por la posibilidad de utilizar su ventaja competitiva, el saber tecnológico, para transformar su entorno, y que además está equipada con nuevas herramientas que les permite interactuar con el mundo virtual y físico de manera simultánea.

Por un lado estamos ante el derrumbe de una industria construida durante el siglo XX, impuesta por los medios de comunicación masivos, que formó a una sociedad con estructuras jerárquicas, de audiencias – muchas veces pasivas – de consumidores. La industria de los medios de comunicación ha sido víctima de procesos disruptivos causados por las TIC, y muy a pesar de utilizar artimañas legales, económicas y políticas, finalmente terminaron cediendo ante la distribución y la democratización de la producción de información. Startups que se convirtieron en empresas como Netflix, BuzzFeed, Vice, The Huffington Post, etc., desplazaron en menos de diez años a empresas con más de cien. Sin embargo, en primer lugar la innovación tecnológica debe tomar en cuenta lo mucho por hacer para cerrar la brecha digital y au-

mentar la inclusión digital; segundo, esta misma disrupción ha entregado un gran poder a las nuevas corporaciones dueñas de la información que las personas producen, poniendo en riesgo las libertades fundamentales del ser humano, como es el derecho a la privacidad.

Por otro lado, una nueva generación nacida en la Era de Internet, que creció con las redes sociales, la telefonía móvil, la computación ubicua, y que ha adquirido una nueva cultura participativa que destaca la circulación, colaboración, creación y conexión entre iguales, ha adoptado como estilo de vida la resolución de retos y problemas de forma creativa. Los nuevos emprendedores han comenzado una cruzada contra las viejas estructuras corporativas surgidas de la industria de los medios masivos de comunicación, para imponer una nueva industria del emprendimiento haciendo uso del saber tecnológico adquirido durante toda su vida, la generación de nativos digitales busca imponer un nuevo orden mundial con base en la innovación tecnológica, la disrupción digital y la optimización de la vida.

## Referencias

- Ács, Z. J., Szerb, L., & Autio, E. (2015). 2016 *Global entrepreneurship and development index 2011*. *Global Entrepreneurship Development Institute*. Consultado el 11 de Noviembre de 2015, de <http://thegedi.org/2016-global-entrepreneurship-index/>
- Anderson, C. (2010). In the Next Industrial Revolution, Atoms Are the New Bits. Consultado el 4 de Agosto del, 2015, en [http://www.wired.com/2010/01/ff\\_newrevolution/](http://www.wired.com/2010/01/ff_newrevolution/)
- Carriles, L. (2015). Inadem, del subejercicio a la opacidad. Consultado el 21 August 2015, en *Eleconomista.com.mx*:



- <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/12/15/ina-dem-subejercicio-opacidad>
- Castells, M. (2010): *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.
  - Christensen, C. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
  - MasterCard Social Newsroom,. (2015). *Cubic and MasterCard Launch the Urbanomics Mobility Project*. Consultado 12 Noviembre 2015, de <http://newsroom.mastercard.com/press-releases/cubic-and-mastercard-launch-the-urbanomics-mobility-project/>
  - De Oslo, M. (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Luxembourg: OECD.
  - Domínguez, A., Pérez N. en Godínez R. M., Ortiz J. L. (Cord.) (2013). *Economía y Cultura. México. UACM*.
  - Evans, D. (2011). *The internet of things: How the next evolution of the internet is changing everything*. CISCO white paper.
  - Florida, R. (2002). *The creative class. The rise of the creative class*.
  - FOMIN (2015). Primer estudio sobre crowdfunding realizado en México posiciona al país como líder en América Latina. Consultado el 15 Septiembre 2015, en <http://www.fomin.org/es/PORTADA/Noticias/Comunicadosdeprensa/ArtMID/3819/ArticleID/1100/Primer-estudio-sobre-crowdfunding-realizado-en-M%C3%A9xico-posiciona-al-pa%C3%ADs-como-l%C3%ADder-en-Am%C3%A9rica-Latina.aspx>
  - Freeman, A. (2013). Invertir en la Civilización: presentación sobre las industrias creativas, Mexico. *Discurso*. Consultado el 22 de Agosto de 2015, en [Adademia.edu](https://www.academia.edu/3625913/Invertir_en_la_Civilizacion_presentacion_sobre_las_industrias_creativas_Mexico_in_Spanish): [https://www.academia.edu/3625913/Invertir\\_en\\_la\\_Civilizacion\\_presentacion\\_sobre\\_las\\_industrias\\_creativas\\_Mexico\\_in\\_Spanish](https://www.academia.edu/3625913/Invertir_en_la_Civilizacion_presentacion_sobre_las_industrias_creativas_Mexico_in_Spanish)
  - Garnham, N. (2011). *Industrias Creativas: Amenazas sobre la cultura digital*. España. Gedisa.
  - Global Entrepreneurship Development Institute (2015) Global Entrepreneur Index. Consultado el 20 de Agosto del 2015, en <http://thegedi.org/2015-global-entrepreneurship-index/>
  - Hensley, M. (2014). 5 Most Successful 3D Printer Crowdfunding Projects of All-Time. 3DPrint.com. Consultado el 10 de Noviembre 2015, en <http://3dprint.com/294/5-most-successful-3d-printer-crowdfunding-projects-of-all-time/>
  - Hidalgo, P. J., & Pavón, J. (1997). *Gestión e Innovación. Un enfoque estratégico*.
  - James, J. (2014). Data Never Sleeps 2.0. (2014-04-23) [2014-07-20]. <http://www.domo.com/blog/2014/04/datanever-sleeps-2-0>.
  - Kahne, J., Middaugh, E., & Allen, D. (2014). Youth, new media, and the rise of participatory politics.
  - McCarthy, N. (2015). *The Countries With The Most Engineering Graduates*. Forbes. Consultado el 21 de Agosto 2015, de <http://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2015/06/09/the-countries-with-the-most-engineering-graduates-infographic/>
  - Ojeda, M. (2015). *Ajustan reglas del Inadem ante recorte de presupuesto*. Consultado el 21 Agosto 2015, en [ElFinanciero.com.mx](http://www.elfinanciero.com.mx/economia/inadem-recibira-mil-188-mdp-de-presupuesto-para-2015.html): <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/inadem-recibira-mil-188-mdp-de-presupuesto-para-2015.html>
  - O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0? Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. O'Reilly Network. Recuperado de <http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>
  - Presnky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On the Horizon*, MCB University Press, 9.
  - Tapscott, D., Williams, A.D. (2007). *Wikinomics La nueva economía de las multitudes inteligentes*. Madrid: Paidós
  - Townsend, A. M. (2013). *Smart cities: big data, civic hackers, and the quest for a new utopia*. WW Norton & Company.
  - Wikipedia,. (2015). Design thinking. Consultado el 10 de Noviembre de 2015, en [https://en.wikipedia.org/wiki/Design\\_thinking](https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking)

## Forma de Citación

GÓMEZ ISASSI, José Alberto: La Sociedad 2.0: De la democratización de los medios de comunicación a la socialización de la producción. *Revista Communication Papers*, N° 8 (Monográfico II), páginas 21 a 30. Departamento de Filología y Comunicación de la Universidad de Girona. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_ de: <http://www.communicationpapers.es>



## CORPORATE IDENTITY IN THE BRAND CO-CREATION ERA

**AUTORES: MONFORT, Abel; SEBASTIÁN, Ana and LÓPEZ, Belén**

*PhD - Centro Universitario Villanueva - España - amonfort@villanueva.edu*

*PhD - Universidad de Valladolid – España - anaseb@hmca.uva.es*

*PhD - ESIC, Business & Marketing School – España - belen.lopez@esic.edu*

### Abstract

The following text analyzes corporate identity from a dynamic perspective. Its aim is to know if brands turn corporate values into behaviours that meet stakeholders' expectations. Firstly, the essay explains how corporate identity is a key concept in the management of intangible assets because it can generate brand value and reputation. In order to explain this point, authors underline best practices in managing corporate vision and values. Secondly, the paper explores content and communication platforms used by corporate and commercial brands. Lastly, the text sets out how brands should develop a dialogue and co-creation between company and stakeholders, generating consumer participation.

Listening to stakeholders and offering them a dialogue platform allows companies to obtain insights about its behaviours

and expectations. Therefore, brands can offer relevant and accurate products, experiences and content to its stakeholders. Managing brand identity from a co-creation point of view creates differentiation and competitiveness. Nevertheless, it presents a set of challenges, especially when companies have to choose between the expectations of the stakeholders and the corporate identity.

### Key Words

*Corporate identity, corporate reputation, corporate social responsibility, corporate culture, social media, intangible asset management.*

## 1. What is corporate identity and why is it important for companies to connect in a real way with their publics?

When we speak of identity, we are referring to a set of corporate values, vision, beliefs and design (Balmer & Gray, 2003; Hatch & Schultz, 2010) that are embodied in the corporate brand by verbal and visual expressions that imply a certain business behaviour (Knox & Bickerton, 2003). The literature emphasizes the need to establish a bond between stakeholder's expectations, which arise from the communication of one's identity, and the real experience of the company's publics when they relate to the brand (Alloza, 2001).

Corporate identity is important for the relationship with stakeholders because it guides the behaviour of

all the organization's members and, hence, gives visibility to the value they contribute to the company and to the attributes by which the company is recognized both internally and externally. Consequently, when a certain public of interest comes closer to the company, the experience of that relationship should rest on the principles of identity. Corporate identity can be represented by different symbols (logotypes, colours, smells, corporate music, etc.) that stimulate memory of the brand identity's promise in the mind of stakeholders.

In short, corporate identity is what the company says about itself. This self-description is not a static

concept: it must be coherent and it must manifest itself in the company's behaviour, as in the experiences it provides to its publics. The strategic concept that defines identity is the corporate vision that will serve as a guide to enable stakeholders to distinguish one company from another and, therefore, yield the desired differentiation from the competition. It must be emphasized that the corporate brand and its identity is differentiation and the sense of belonging (Hatch & Schultz, 2003, 2010) and it affects both employees and other stakeholders.

As noted above, the corporate vision is decisive, as this vision is the vehicle through which management's aspirations for the company are expressed (Hatch & Schultz, 2001). That is, it is a verbal formulation – which becomes real in the company's behaviour in all spheres – that reveals the company's intentions for the future (Sanz, 2005). In sum, the corporate vision is the “guiding thread that links all employees and, ideally, other stakeholders as well, as they can identify with it and share it with others” (Argenti, 2014:188). That is, the objective of a good identity will express itself in communicative terms, as the business goal in approaching media “will be to generate earned media –not what we say about ourselves, but what others say about us” (Arthur Page Society, 2012:13). Having others say good things about us will depend on whether what we say about our company (identity) links up with the publics' expectations and, as a result, they want to “share our beliefs”.

An example of this process between identity and communication can be found in a company's commitment to its employees. A satisfied employee is a communication agent who can transform corporate identity into a positive external image. This is attested to by Great Place to Work, a service for the assessment of working cultures that measures the relationship between the view of employees and of leaders. In this system, an employee will consider a workplace to be excellent when there is trust and enjoyment of the persons you work for and, you feel pride in what you do. Moreover, a leader considers a workplace to be good if the space is conducive to attaining the objectives of the organization by means of teamwork in an environment of trust,

and where employees give the best they have to offer. This process of cohesion between the aspirations of the former and of the latter must be based on a shared common identity. In 2015, according to this organization, the five best companies to work for in the world are: Google, SAS Institute, W.L. Gore & Associates, NetApp and Telefónica (Great Place to Work, 2015).

Although corporate identity relates mainly to the corporate brand, the fact is that good management of the corporate brand will add value to all the services and products (Ind, 1997). Thus, in the last instance, commercial brands should also be steeped in the guiding principles set forth by the corporation, beyond the structure of relations between the company and its commercial brands: that is, independently of what the literature calls the brand architecture (Aaker, 2004).

Nevertheless, by managing a brand on the basis of identity, one may have the impression that relationships with publics and the construction of a corporate reputation should not be very complicated. Ultimately, if an identity implies behaviour and, consequently, recognition among the publics, it may appear that the process will move in a coherent direction. However, this process is not linear, as it demands that aspirations be treated across all departments. Moreover, as we shall see, publics' expectations can be contradictory, making their management somewhat complex.

For example, if we examine the corporate vision of a major Spanish multinational bank, we will read the following: “our vision is to become the best commercial bank, winning the trust of our employees, customers, shareholders and society at large”. And then, it gives details on the concrete form this declaration of intentions takes with each of the stakeholders mentioned in the vision. For customers and building trust, they state that they must offer them “simple, personalized solutions, fair and equitable treatment, and excellent service in our offices and digital channels, with the aim of increasing their satisfaction and loyalty to the Bank”. That is, the corporate brand, in its quest for transversality in identity, would have to achieve a final customer

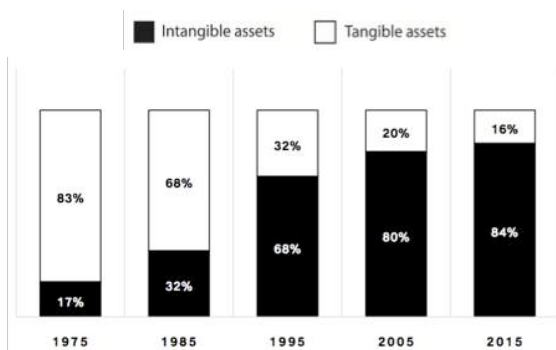


experience that accords with the aspirations expressed in the declaration of intentions (offices, call centres, virtual office, newsletter, etc.). Besides the departments charged with working in this direction with customers, work must be carried out in other areas of the company to replicate this identity with shareholders, workers and society at large. It also may be the case that what shareholders want is the opposite of what customers want.

## 2. How does brand identity integrate into management of intangible assets?

All prior development of corporate identity is decisive for the building of intangible business assets. At present, more than 80% of the companies' market value lies in their intangible assets. This is set forth in reports such as those in the latest "Manual on Corporate Social Responsibility for Directors" (Fundación Seres and KPMG, 2015) or the better known "Annual Study of Intangible Asset Market Value" issued by Ocean Tomo annually. The latter reveals that the market value added by intangible assets to S&P 500 companies amounted to 84% in 2015, having shown a substantial upward trend since 1975.

*Table 1: Weight of tangible and intangible assets in the market value of S&P 500 companies.*



Source. Ocean Tomo, 2015.

These figures underline the importance of appropriate management and reflect the role played by professional staff in charge of managing and leading departments such as corporate brand, social responsibility, culture or corporate reputation. Good management of these areas will foster a bond be-

The corporate brand department does not have sufficient power to manage all such behaviours or areas that contribute to building trust. "Others", by monitoring identity, will enable the organization to steer itself in the same direction. These are the so-called departments for the management of intangible business assets. Grasping such assets' relationship with identity is fundamental for understanding the difficulty of relations between the company and its stakeholders.

tween the company and publics, while enhancing differentiation and the sense of belonging.

In this process, the emergence of the new technologies involves both great opportunity and risks for organizations to develop powerful instruments for listening and dialogue capable of building a good brand image based on the organization's identity. Nevertheless, it has also made it difficult to maintain the essence of the company in a setting marked by a continuous flow of information from social networks.

In the social sciences, special importance is assigned to corporate reputation, the corporate brand, corporate social responsibility (CSR) and corporate culture as key intangible assets. These are all deeply linked to the brand identity, as their credibility and development will be marked by the attributes defined in the identity: "who I am" and "where I am going". All these must be interconnected, and thus lend coherence to the company's work with its stakeholders.

One of the fundamental intangible assets is the brand. As we have argued, the corporate brand department directly works on building and defending the company identity. The literature holds that good management of the institutional brand helps publics understand what a company is and what it hopes to be (Schultz & de Chernatony, 2002). This process is carried out through brand management and will have consequences in every point discussed in this paper. That is, if you want to connect with your publics, you first need to know who you are

(identity), be able to listen to your publics and, lastly, know how to convey who you are. It is here where tensions arise between what you say you are and what is expected of you.

However, the corporate brand is not an intangible asset that acts in isolation and with no interest in the formation of synergies. Along with the brand, other intangible assets can represent corporate work which, in the final analysis, takes the form of communication and a sense of belonging. The department of corporate social responsibility merits special consideration.

CSR is a corporate commitment to sustainability that takes into account stakeholder expectations in this field and aims to create economic and social value (Lindgreen et al., 2012; Windsor, 2006). CSR bases its strategy on the triple bottom line, a multi-dimensional strategic approach that encompasses both shareholder interests and the environmental and social result (Elkington, 1997). De la Cuesta (2004) argues that the policies of the CSR department must be the central pillars of the entire business strategy. The CSR department will have a relationship with the corporate brand area because a company that wants to be socially responsible must align its identity with its CSR commitment (Villagra & López, 2013).

Nevertheless, companies' motivations for incorporating this model of business management are diverse. These include, in allusion to instrumental reasons (Lopez & Fornes, 2015), the fact that CSR also has a direct relationship with other business intangible assets: identity, image, culture, corporate brand, reputation and communication (Gray & Balmer, 1998). Therefore, intangible assets must all, jointly, be integrated in the company's strategy and they must be managed from a common perspective for the company to be credible to stakeholders.

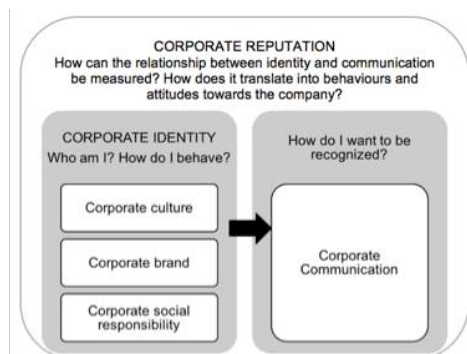
Another of the intangible assets that must be aligned with a corporate brand-based identity is the corporate culture. This department, according to Schein (1984), seeks to institute patterns of behaviour in employees through a learning process that will take account of research, discovery and development of

guidelines for integration and adaptation inside and outside the company. Culture can become a competitive edge when these internal patterns are valuable, different and inimitable (Barney, 1986). In this respect, Highhouse et al (1999) hold that good corporate culture will make the company a good place to work provided it is perceived as respectable, and a space that fosters an appropriate professional environment. Corporate culture also must take into account the company's identity and the way in which it communicates with workers (Hatch & Schultz, 2003). That is, the pattern to be inculcated in ways of working and ways of being an employee must be based on what the company is and what it wants to become. When consistency is achieved, the employees become a link between the internal dimension (identity) and the external dimension communication that strengthens brand construction (Harris & de Chernatony, 2001).

The corporate culture is made possible by eagerness, enthusiasm, teamwork, loyalty, etc. That is, by the most human part of an organization's employees. On this basis, individuals can find meaning in their day-to-day activities. Bill Gates once said that his biggest success at Microsoft was to surround himself with excellent teams (Sebastián & López, 2009: 110).

Table 2 below shows how corporate identity completely influences the development and functions of departments of culture, brand and corporate social responsibility. Guided by the company's declaration of intentions (identity), these departments' actions must safeguard the linkage between what the company says it is and how it behaves. When this process is a reality, it is conveyed to publics in an orchestrated manner through corporate communication. Communication will seek recognition based on the desired identity. The consequence is the garnering of a reputation, in view of the fact that intangible assets are measured by indicators used to evaluate an organization's reputation: work with employees and CSR policies, among others.

**Table 2: Ensemble of relations between different business assets.**



Significant in Table 2 is the notion of corporate reputation, owing to its holistic conception. Reputation is one of the intangible assets that currently arouses the most interest. It is understood as: “a set of collective evaluations that is evoked in different audiences by the behaviour of a company and that predisposes the audience towards either support or resistance” (Carreras et al., 2013:86). In essence, reputation seeks to “highlight the value of what the company does well” (Villafañe, 2013:24), in keeping with the postulates of stakeholders theory. In principle, the significance accorded to corporate reputation is rooted in the idea that it measures the relationship between the company’s behaviour and the impressions and attitudes that it later receives from stakeholders. By stakeholders, we refer to groups that may affect or be affected by the business activity (Freeman, 1984).

The complexity of reputation lies in its attempt to measure this impact on multiple variables, such as financial performance, employees’ sense of belonging, capacity for innovation, relations with investors, the quality of the business products or services, business ethics and the development of corporate social responsibility (CSR) (Villafañe, 2013). For this reason, adequate management of this intangible business asset can develop positive behaviours towards the organization, such as the attraction of talent; but also the purchase of products, shares or an improvement in the business products and services, to cite only a few (Carreras et al., 2013).

It is no wonder that this reputation is growing in importance for, ultimately, its aim is to “tangibilize” all intangible assets. The Reputation Institute (2013), a leading consultancy in business reputation, emphasizes that the foundation of a system of business management is the corporate identity itself (integration of the corporate mission, definition of stakeholders and alignment). Nevertheless, it also points to the following as focal points of action: corporate strategy and intelligence (metrics and evaluation of stakeholder expectations), management and accountability and, lastly, integration in the company’s development of stakeholders’ expectations through initiatives that seek to represent the identity of the company beyond its products or services. To do so, narrative discourses are generated in all points of contact, along with management of brand ambassadors, and even in the company’s way of doing business.

Aside from the self-attributions that many organizations may engage in, it would seem useful to ensure that one’s reputation stands as an umbrella for the company’s other intangible assets. This is especially due to its eagerness to measure the development of competences of the different areas. In any event, the anchor that keeps reputation measurement from going adrift is the sustenance of a powerful corporate identity that helps the company discern the difference between that it “is” and what it “is recognized” as. Without a clear idea of what a company says it is, it is quite difficult to usefully measure the conduct and perceptions of other stakeholders.

As we have seen, the corporate identity falls within the domain of the institutional brand department. However, the cross-cutting nature of identity affects the development of aspects of CSR, corporate culture and the measurement of corporate reputation. In principle, when all these departments act in alignment, communication should occur, with the issuance of messages that can convey everything that is being done and on the basis of the organization’s “who we are”. That is why the brand identity is conveyed through communication techniques and platforms. Such communication generates a promise among stakeholders.

So far, we have discussed the theory of managing intangible assets and the impact of identity. However, in the era of social networks and of bidirectional discourses between companies and publics, it is essential to know how companies enter into a relationship with their publics and listen, incorporate, explain their *raison d'être*, their positioning, the products they launch and the experiences they offer. This entire process is what we call stakeholder dialogue. Good management of these conversations can enhance reputation (measurement

of the development of intangible assets). However, a failure to listen can cause a real reputational crisis that will affect the organization's development. For this reason, once the brand identity has been defined, the company adopts a building plan based on communication (Aaker & Joachimsthaler, 2004), for "communication is, perhaps, one of the most important forms an organization has to influence the corporate image among its publics" (Capriotti, 2007:53).

### 3. Is social media being used adequately in brand co-creation?

In principle, it might appear that, with the number of means available to companies, brand co-creation processes should be simple. However, this is not the case. Companies are encountering difficulties in knowing what the expectations of their stakeholders are and, even worse, when they find out what the expectations are, they do not always respond to them. Throughout the process of identity dissemination, a priority must be given to multiple tools and not only advertising, as the latter "plays only a minor role in this process" (Aaker & Joachimsthaler, 2004:58).

As we shall now see, the problem that arises in these processes is to be able to maintain the identity of the company and also to incorporate stakeholders' expectations. That is, such needs must be integrated without renouncing the essence of the company. Moreover, the very notion of a "multi-stakeholder" approach also presents a certain degree of complexity. What happens if what one stakeholder expects is entirely different from what another expects? Dialogue offers solutions, but also certain complexities.

As we have seen, identity is a response to a company's question: who I am (identity attributes), what is my purpose (mission and vision) and where do I want to go (strategy). When a company knows where it is going, it can relate to its publics from a stable position. That is, it can listen, and be listened to, based on guiding principles. Hence, "coherence and unity will enable... [...] us to speak of an implied dialogue between the organization (which

presents an identity) and the stakeholders, who will respond in the form of favourable or unfavourable attitudes towards the company" (Monfort, 2014:194).

Bajo (2015:93) argues that the origin of the dialogue is as follows:

The company will not be able to meet the expectations of all groups at the same time, especially if one group comes into a direct conflict with another, and even with the very objectives of the organization. In such a case, the company is facing what is called a dilemma [...]. To resolve an ethical dilemma – a conflict that affects different people – a conversation should be initiated to find an optimal solution for all, including the organization itself.

Underlying this statement is the concept that has recently become known as brand co-creation. One of the precursors for the development of the co-creation concept is C.K. Prahalad, who defines it as follows:

Companies can no longer act autonomously, designing products, developing production processes, crafting marketing messages, and controlling sales channels with little or no interference from consumers. Consumers now seek to exercise their influence in every part of the business system. Armed with new tools and dissatisfied with available choices, consumers want to interact with firms and thereby co-create value. The use of interaction as a basis for co-creation is at the crux of our emerging reality (Prahalad & Ramaswamy, 2004:5).

Although this perspective involves a very product-centered approach, it can still be applied to corporate identity and, therefore, to all the relations be-

tween the company and its stakeholders through dialogue and management of intangible assets. Indeed, Kotler et al. (2012:50) contend that co-creation processes should entail three necessary steps that very well could be adjusted for relations with investors, employees, the community, etc: 1) the creation of a platform as a generic product that can subsequently be customized, 2) assisting customers to adopt the platform according to their needs, and 3) asking for an opinion on the experience of products, thus enriching the platform with the personalization effort made by consumers. As we may observe, such initiatives could be replicated in the company's relations with all its stakeholders. That is, the creation of platforms for dialogue and co-creation with different stakeholders.

An example of co-creation is the initiative in social media of the international coffee company Starbucks: Share. Vote. Discuss. See. The company has a profile in different social media (Facebook, Twitter and Foursquare, among others). We would also note the creation of the website called *My Starbucks Idea*. On this website, consumers and followers of the brand have been contributing to the generation of new ideas on products and rating the submissions of other consumers since 2008. In this way, the company gains in-depth knowledge of its customers through their comments (Chua & Banerjee, 2013). These ideas translate into figures: the company has implemented more than 1,000 ideas arising from its conversation with consumers. All information at [www.mystarbucksidea.com](http://www.mystarbucksidea.com).

Another example is Social Noise and Sony Pictures Spain, who sought out a partnership with the most important YouTubers in the country in order to create a cinema experience in the form of film shorts to promote the most high-profile feature film premieres, generate traffic to the distributor's social networks and foster movie attendance. They created the first fiction format of a brand with YouTubers that was sustainable over time for all the distributor's future premieres: "*La otra película*" [The Other Movie]. The core of this formula involves the periodic production of cinema-quality shorts of some 10 minutes related to current Sony Pictures movies, starring YouTubers of great prominence for

the target. The first edition of "The Other Movie" was launched for the premier of *Fury*. Only twenty-four hours after its launch, *Fury. The Other Movie* achieved more than 790,000 views, more than 80,000 likes and nearly 100,000 comments. Publication of the video in Twitter, redirecting to the YouTube video attained an interaction rate of 285% of the profile average. Analysis of the social conversation on this first edition reveals more than 3,500 organic mentions of Sony and of "The Other Movie" in the first two months following the launch. In short, a major success of creation of a significant audiovisual experience for an age group that is wary of going to traditional cinemas (*Asociación Española de Anunciantes*, 2015: 231-240).

The third case of co-creation to be discussed is the successful Christmas Lottery campaign of 2014. The "Gordo" lottery prize represents a sentiment in the collective imagination that, for many years, has been associated with the Christmas spirit in Spain. The results of the communication strategy of 2014 show the power of emotional communication to change people's behaviour towards a brand. As a result of falling sales in recent years due to the economic crisis, this campaign centered on conveying the value of sharing the prize with others. The aim was to re-establish people's identification with the prize. The results were as follows: 8 million views on YouTube, 3 consecutive days as a trending topic in Spain, 7.4 million euros of media impact, and 110 million euros more in sales than in 2013. And more than 5 million parodies in diverse media. In short, it is, to date, the most viral campaign in the history of advertising in Spain, winning the Gold Award in Effectiveness in commercial communication of 2015, and also winning the following awards, among others: El Sol Festival, *Gran Premio TV*. 1 Oro TV/1 Bronze Branded Content/ 1 Bronze Cyber microsite (*Asociación Española de Anunciantes*, 2015: 75-92).

To achieve an in-depth understanding of the reasons for the success of such initiatives by brands in using virality, monitoring of publics and the continuity of conversations they generate mainly in online media, we present some of the conclusions of recent research in which we have taken part. The latter in-



volved qualitative research in the framework of a national R+D+i research project approved by the Ministry of Economy. Although the question of online dialogue was treated only tangentially in the first phase, a series of aspects have emerged that we can discuss, for they usefully illustrate the difficulties of knowing how to adapt the brand identity to the listening and dialogue with stakeholders, and to the aspiration to co-create with stakeholders, as is now being done by a significant number of global and local companies. In a group of experts in different communication disciplines, we found the following statements related to the digital world:

- Brands have to achieve closer contact with their customers by means of active listening. The objective is to identify needs and ways of thinking.
- Advertising communication must take account of what stakeholders are saying, how they are answering and reacting to our messages.
- Online communication does not mean generating content mechanically. Relevant content must be generated that is capable of capturing the attention of saturated targets.
- An essential part of listening is locating the new opinion leaders (YouTubers, bloggers, Instagrammers).
- The information circulating online is not only the information generated by the company, but also opinion information of publics and the comments they generate. Publics complete and ground the brand message. Without them, there are no messages.

#### 4. What effect does dialogue generate from the perspective of identity?

This paper has emphasized the importance of brand identity in improving the perception of the company's publics, and to differentiate and manage intangible assets. It is indispensable because it helps generate trust and achieve closer contact with stakeholders, and because identity comprises attributes that are the essence of the brand and allows companies to offer a unique and unrepeatable experience.

Adequate management of identity must be achieved in order to carry out actions that will reach stake-

- The brand's positioning is now based on its contribution to people's life.

This brief overview of the state of the question, presenting the need to manage strong identities while integrating listening and dialogue with stakeholders, provides a useful snapshot of the difficulties encountered in the management of intangible business assets. First, the company must be aligned and, by means of a well-defined corporate essence, must make progress in CSR, branding, culture, and reputation, guided by identity principles. In addition, companies that wish to strengthen their differentiation must engage in a conversation that integrates the discourse of publics that takes into account the opinion leaders in current-day society.

This is the dilemma currently faced by companies in Spain. The debate about the integration of expectations and the defence of a single identity is ongoing. Meanwhile, the public is spending ever more time in their lives in the social networks (4 and a half hours/week in Facebook, 3 hours and 45 minutes/week in Spotify, 3 hours 34 minutes/week in YouTube and 3 hours and 9 minutes/week in Twitter, according to the Sixth Study of Social Networks Spain VI [*Estudio de Redes Sociales España IAB*], 2015). Users use social networks to express opinions on politics and entertainment, but also to share comments and experiences with brands. The issue, then, is to find a midway point between what the company wants and what publics expect.

holders through relevant messages that can capture publics' attention. The majority of their communication is online and bi-directionally, and such actions must incorporate global communication strategies to generate open conversations seek active dialogue with publics.

The importance of communication strategies in brand management is undeniable, but companies must take into account their publics by listening to and engaging in dialogue with their stakeholders and

devoting special attention to the brand experience with the idea of “being” in order to “be recognized”.

It is important for brands to include a dialogue with all stakeholders and identify the new opinion leaders. Consumers, through their participation, define companies’ role: hence, co-creation and personalization characterize the new relationship between these actors. Companies reflect the importance of generating dialogue because they have realized that the information moving around out there is not only the company’s own information, but what publics think and the content they generate. This is how they achieve more notoriety, credibility and trust, as the publics are spokespeople for brands.

However, it is fundamental for brands to engage in dialogue and co-create on the basis of identity: but one of the problems they often encounter is that they do not know how to do this. So brands have to find a way to talk to stakeholders and learn to listen to them, but they must do so carefully, because they might fall into the trap of identity volatility and a situation where they want two things that are diametrically opposed.

In order to articulate adequate management of identity, brands must actively listen to their publics. They must know how to answer and react to their messages in order to generate relevant content, and they must be able to capture the attention of their stakeholders.

## References

- Aaker, D. A. (2004), *Brand Portfolio Strategy*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2004). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Deusto.
- Alloza, Á. (2001). La gestión estratégica de la marca. In J. Villafañe (Ed.), *Informe anual 2001. El estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica* (pp. 207-269). Madrid: Pirámide.
- Argenti, P.A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID.
- Arthur Page Society (2012). *Building belief: a new model for activating corporate character & authentic advocacy*. Retrieved from <http://www.awpagesociety.com/wp-content/uploads/2012/03/Building-Belief-New-Model-for-Corp-Comms-2012.pdf>
- Asociación Española de Anunciantes (2015). *Resultados. La comunicación que funciona. Los casos ganadores de la XVII edición de los premios a la Eficacia en la Comunicación Comercial*. Madrid: AEA, Scopen y Plataforma Editorial
- Bajo, A. (2015). El diálogo empresa-stakeholders como fundamento del reconocimiento empresarial. In J. Benavides y A. Monfort (Coords.), *Comunicación y Empresa Responsable* (pp.91-120). Barañáin (Navarra): EUNSA.
- Balmer, J.M.T., & Gray, E. 2003. Corporate Brands: What are they? What of them? *European Journal of Marketing*, 37, 972-997.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Capriotti, P. (2007). Planificación del perfil de identidad corporativa para marcas globales. In P. Capriotti (Ed.), *Gestión de la marca corporativa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Carreras, E., Alloza, Á., & Carreras, A. (2013), *Corporate Reputation*. Madrid: LID.
- Chua, A. & Banerjee, S. (2013). Customer knowledge management via social media: the case of Starbucks. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 237-249.
- De la Cuesta, M. (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico Del ICE (Información Comercial Española)*, 2813, 45-58.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*. Boston: Pitman Ballinger.
- Gray, E., & Balmer, JMT (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 35(5), 695-702.
- Great Place to Work (2015). *Las mejores multinacionales para trabajar en el mundo*. Retrieved from <http://www.greatplacetowork.es/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo/la-lista/>

- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128-134.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7), 1041-1064.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). *Esencia de marca*. Madrid: Lid.
- Highhouse, S., Zickar, M. J., Thorsteinson, T. J., Stierwalk, S. L., & Slaughter, J. E. (1999). Assessing company employment image: an example in the fast food industry. *Personnel Psychology*, 52, 151-172.
- IAB (2015). *VI Estudio Redes Sociales de IAB Spain*. Retrieved from [http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Estudio\\_Anual\\_Red\\_Sociales\\_2015.pdf](http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Estudio_Anual_Red_Sociales_2015.pdf)
- Ind, N. (1997). *The corporate brand*. Nueva York: New York University Press.
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7), 998-1016.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0*. Madrid: LID.
- KPMG, & Fundación Seres (2015). *RSE. Manual para consejeros*. Retrieved from <http://www.kpmg.com/ES/es/Actualidad/Noticias/ArticulosyPublicaciones/Documents/rse-consejeros-completo.pdf>
- Lindgreen, A., Xu, Y., Maon, F., & Wilcock, J. (2012). Corporate social responsibility brand leadership: a multiple case study. *European journal of marketing*, 46(7/8), 965-993.
- Lopez, B., & Fornes, G. (2015). Corporate social responsibility in emerging markets: case studies of Spanish MNCs in Latin America. *European Business Review*, 27(2), 214 – 230.
- Monfort, A. (2014). La identidad de marca como motor del diálogo legitimador de la actividad empresarial. In N. Villagra y A. Bajo (Eds.), *Nuevos diálogos y relaciones entre la empresa y la sociedad: memoria académica curso 2013-2014*. (pp. 185-200). Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Ocean Tomo (2015). *Annual Study of Intangible Asset Market Value from Ocean Tomo, LLC*. Retrieved from <http://www.oceantomo.com/2015/03/04/2015-intangible-asset-market-value-study/>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.
- Reputation Institute (2013). *Making the Grade when Stakeholders Rule. 2013 Annual Reputation Leaders Survey*. Retrieved from <http://www.reputationinstitute.com/thought-leadership/white-papers#forms>.
- Sanz, M. Á. (2005). *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schultz, M., & Chernatony, L. (2002). Introduction the challenges of corporate branding. *Corporate Reputation Review*, 5(2), 105.
- Sebastián, A., & López, B. (2009). Cultura corporativa. In J. Sánchez & T. Pintado (Ed.), *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial* (pp.105-137). Madrid: ESIC
- Villafañe, J. (2013). *Propuesta para una teoría de la reputación corporativa. La buena empresa*. Madrid: Pearson.
- Villagra, N., & López, B. (2013). Analysis of values and communication of the responsible brands. Corporate brand strategies for sustainability. *Communication & Society*, 26(1)
- Windsor, D. (2006), “Corporate social responsibility: three key approaches”, *Journal of Management Studies*, 43(1), 93-114.

## Forma de Citación

MONFORT, Abel; SEBASTIÁN, Ana and LÓPEZ, Belén: Corporate identity in the brand co-creation era. *Revista Communication Papers*, N° 8 (Monográfico II), páginas 31 a 40. Departamento de Filología y Comunicación de la Universidad de Girona. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2\_\_\_\_ de: <http://www.communicationpapers.es>





## UN NUEVO ECOSISTEMA MEDIÁTICO DIGITAL ALTERNATIVO A LOS MEDIOS TRADICIONALES

**AUTORA: YUSTE, Bárbara**

*Periodista y Profesora - Universidad Carlos III de Madrid y Univeridad Camilo José Cela – España*

*barbara.yuste@gmail.com*

### Resumen

En este ensayo se analiza la aparición de un nuevo ecosistema mediático digital formado por nuevos medios lanzados en la mayoría de los casos por periodistas. Estos proyectos emprendedores tienen como principales características contar con pequeñas redacciones y sin costes elevados. Son muchos los modelos de negocio que están asociados a estas iniciativas

periodísticas y es frecuente que se opten por varios para la sostenibilidad de los citados medios.

### Palabras clave

*periodistas; emprendedores; periodismo; modelos de negocio.*

### 1. Introducción

La crisis económica actual y la propia que afectaba desde años atrás al sector de los medios, con especial intensidad a la prensa, ha propiciado la aparición de un escenario donde muchos periodistas no solo se han visto obligados a reciclarse y adaptarse al contexto digital, sino que se han convertido en promotores y gestores de proyectos periodísticos de muy diversa naturaleza. La Asociación de la Prensa de Madrid (APM) cuenta con un espacio en su web en el que recopila en una lista<sup>1</sup> los nuevos medios que han nacido desde 2008. Actualmente, el total de iniciativas lanzadas por periodistas se eleva a 451. Una cifra que, sin duda, pone de relieve la salud emprendedora de los profesionales de la información, si bien muchos de estos medios se han impulsado desde una necesidad o una obligación y no desde la voluntad de embarcarse en una aventura de esta magnitud.

Como consecuencia de ello, un gran número de periodistas se han convertido en emprendedores y han asumido la responsabilidad de gestionar una empresa periodística, algo que siempre les había sido ajeno. El nacimiento de medios, sobre todo

digitales, ha sido una constante en los últimos años. Y ello ha sido posible porque Internet ofrece a los periodistas un mundo repleto de oportunidades a un coste muy asequible y con una proyección que ningún otro canal puede lograr. El entorno *online* ha puesto a disposición de los profesionales de la información todo cuanto era necesario para lanzar un proyecto sin la inversión que se precisaba en otras épocas.

Aunque en este camino se pueden encontrar algunas iniciativas en formato impreso, lo cierto es que el soporte *online* se ha impuesto en multitud de propuestas que han dado lugar a un nuevo ecosistema mediático digital con unas características muy definidas y que planta cara a los medios tradicionales enzarzados aún en cuestiones propias del siglo XX. Mientras éstos siguen buscando una explicación al cambio de modelo que ha experimentado el periodismo, los periodistas y, por supuesto, la información (ya hoy no se elabora ni se consume este producto como se hacía unos años), continúan apareciendo nuevos medios digitales. Esta eclosión de proyectos periodísticos ha servido, entre

otras muchas cosas, para ampliar la oferta y pluralidad informativa -lo que beneficia al ciudadano claramente- y para tabla de salvación de muchos periodistas que, tras salir de la redacción de las grandes cabeceras, no han encontrado otro camino para refugiarse de la complicada situación por la que hoy atraviesa la profesión.

En las próximas líneas, no solo se dará cuenta de la creación de este ecosistema mediático digital, sino

de las razones que han llevado a muchos profesionales de la información a optar por el emprendimiento. Cómo se han gestado estos proyectos y con qué recursos son algunas de las cuestiones que trataremos de esbozar sin olvidar otros aspectos como las características o cualidades que unen a todas estas iniciativas periodísticas. Asimismo, repararemos en algunos de los protagonistas de este nuevo escenario.

## 2. El nuevo ecosistema mediático digital. El cómo y el por qué

Si algo diferencia a los medios tradicionales de los nacidos en la esfera digital es, sin duda, los costes asociados a su puesta en marcha. Lanzar un proyecto periodístico en Internet es bastante asumible, pues apenas se necesita una conexión a Internet y un alojamiento. Otro problema es dar después con el enfoque, los contenidos y el equipo de profesionales más adecuado para montar el medio en cuestión. Lo más frecuente pasa por un reducido núcleo redaccional fijo y un grupo más o menos extenso de colaboradores en función de los recursos con los que cuenta el proyecto. Un esquema idéntico suele repetirse en el caso de las iniciativas impresas dadas las escasas posibilidades económicas que acompañan a estos emprendimientos.

Los gastos que suelen engrosar la lista de medios convencionales como son los vinculados a una redacción física también suelen eliminarse o aplazarse hasta un tiempo en el caso de la mayoría de las iniciativas de nuevo cuño. La alternativa es trabajar desde casa o contratar ciertos espacios de forma puntual para celebrar reuniones semanales o mensuales y, de este modo, poder abordar temas o apuestas editoriales sobre las que se va a trabajar en los días siguientes.

### 2.1. Así son los proyectos emprendedores

Para tener un mejor conocimiento de la situación que ha llevado a muchos periodistas a lanzar su medio, en mayo de 2013 realizamos una encuesta a través de Internet a 24 nuevos medios españoles sobre el hecho de emprender<sup>2</sup>. La muestra contenía

proyectos generalistas, especializados y locales. Utilizaremos los resultados de esta encuesta debido a que es la única fuente existente en este ámbito que nos servirá para describir con datos el ecosistema mediático que se ha creado en España en los últimos años. Entre las conclusiones de este análisis, hay un dato que refleja con claridad el periodo de tiempo que ha albergado el surgimiento de la mayoría de estos proyectos de periodismo emprendedor. Se trata de iniciativas que no van más allá de los 5 años, siendo a partir de 2011 cuando han surgido más medios, dato que demuestra la coincidencia de esta ola o eclosión periodística nueva con la crisis económica y, consecuentemente, con los numerosos despidos que se han registrado en las principales cabeceras españolas. A ello habría que sumar también el momento de aparición de un mayor número de herramientas digitales que ha facilitado, sin lugar a dudas, primero el reciclaje de muchos periodistas que se habían quedado anclados en el pasado y segundo la creación de proyectos periodísticos alternativos a los liderados por los grandes grupos de comunicación en este país.

Lo primero que hay que subrayar es que el 71 por ciento es un medio digital, un 21 por ciento combina lo *online* y lo *offline*, y tan solo el 13 por ciento ha creado un medio tradicional en papel. En cuanto a la periodicidad, el 71 por ciento es diaria o de 24 horas, mientras que el 16% tiene una edición semanal o mensual. Por lo que respecta al tipo de contenido tratado en el nuevo medio, el 42 por ciento admite que es especializado o de nicho, mientras que el 17 por ciento cubre periodismo de investigación. Y sobre el ámbito geográfico que

cubren estas iniciativas los porcentajes son muy iguales: el 33 por ciento a nivel internacional, el 33 por ciento nacional y un 25 por ciento es local o de barrio.

Muchos emprendedores, como concluye el estudio, dieron el paso porque vieron una oportunidad de negocio ya que entendían que no existía un medio o proyecto similar al que iban a crear. A la hora de emprender en el periodismo, lo que más influye a nivel personal es la autorrealización y la reorientación de la carrera profesional, volviendo al ideal de periodismo que tenían o bien como consecuencia de la llegada de un nuevo escenario propio de los nuevos medios. El objetivo principal, como demuestran los resultados, es la generación de empleo y la creación de riqueza, seguido por el autoempleo y el afán de crecer y expandirse.

Con relación a la puesta en marcha del proyecto, el 75 por ciento de los encuestados hizo un plan de empresa, realizado por el propio emprendedor, solo un 4 por ciento contrató a una empresa externa para que se lo realizara y un 22 por ciento se aventuró a emprender sin haber realizado ningún tipo de plan de empresa. La mayoría optó por la forma jurídica de sociedad limitada (S.L.), mientras que el 13 por ciento consideró mejor darse de alta como autónomo y solo unos pocos eligieron la asociación o la cooperativa como modelo de empresa.

Otra cifra que revela los modestos presupuestos con los que partieron la mayor parte de estos proyectos es que un 60 por ciento empezó con un capital entre 1.000 y 10.000 euros y el 40 por ciento restante entre 10.000 y 100.000 euros. Ello demuestra que el paraguas de inversión es muy amplio, no siendo necesario mucho capital de partida, pues en su mayoría lo financiaron con fondos propios, siendo solo el 4 por ciento los que solicitaron un préstamo bancario. Tampoco optaron otras vías más clásicas como las ayudas públicas o las subvenciones (solo un 8 por ciento de los encuestados). Un 70 por ciento ni siquiera las solicitaron.

Aunque en posteriores apartados profundizaremos en los modelos de financiación que eligen estos nuevos medios, la citada encuesta concluye que la

manera de generar ingresos se basa en un 67 por ciento de los casos en la publicidad en línea, y en un 50 por ciento en la venta de contenidos. Se observa también como es lógico la llegada de nuevas fórmulas de financiación. Así el 21 por ciento de los que participaron en el estudio lo hacen a través de donativos de los lectores, algo impensable hace años, como lo es igualmente el sistema de *crowdfunding*, al que recurren solo el 13 por ciento y del que daremos cuenta en próximas líneas. Hay que destacar en este sentido que algunos de los medios utilizan más de uno de los sistemas, circunstancia que pone de manifiesto la imposibilidad actual (por las características del mercado) de hacer sostenible una iniciativa de estas características con un solo modelo de negocio.

## 2.2. Perfiles y equipos

Según los resultados de la encuesta, el 75 por ciento de los emprendedores indica que trabaja entre 8 horas y más de 10 horas al día, admitiendo el 66 por ciento que trabaja los fines de semana entre 3 y 10 horas, y el 25 por ciento admite que aunque oficialmente no trabajen están pendientes de las redes sociales, el correo electrónico y el teléfono. Estos datos nos demuestran que el emprendedor en periodismo trabaja mucho más de lo que es la jornada laboral oficial (en una redacción convencional) y no duda en hacerlo en fines de semana y festivos.

Hay otros datos cuanto menos curiosos que arroja la investigación que tienen que ver con las condiciones salariales. El 63 por ciento de los encuestados admite que su sueldo ha descendido en comparación con el que percibían en medios tradicionales, el 33 por ciento reconoce que es igual y solo el 4 por ciento declara que ha mejorado.

El tamaño de estas iniciativas es, por lo general, pequeño, aunque hay casos como El Español, el medio lanzado recientemente por Pedro J. Ramírez, que cuenta con una estructura muy similar a la de un periódico convencional, con una plantilla de periodistas bastante abultada y que aleja este proyecto de lo que es una *start up* periodística como son la mayoría de los medios que juegan en este

nuevo tablero de juego. Así, el 54 por ciento de los participantes en la encuesta emprendió su aventura únicamente con los socios como personal trabajador. El 21 por ciento dispuso de ayuda externa a través de la subcontratación de colaboradores y solo el 21 por ciento tenía entre 2 y 6 personas empleadas.

Por lo que se refiere al equipo de profesionales que integraron las redacciones en sus comienzos, el 95 por ciento de los medios declara que su plantilla la integraban profesionales con experiencia de al menos tres años en el sector, siendo el 54 por ciento de ellos con una experiencia de más de diez años. En su mayoría, el 70 por ciento, tenía como personal del proyecto entre 1 y más de 4 periodistas cuando comenzaron su camino. Solo el 30 por ciento contaba con un perfil de informático entre el personal, debido en parte a que este servicio lo suelen subcontratar. El 50 por ciento, según la encuesta que estamos manejando, contaba con al menos un diseñador, el 25 por ciento con al menos un fotógrafo, el 21 por ciento con un infografista, el 17 por ciento con un especialista en SEO y solo el 4 por ciento con un arquitecto de la información. Destaca que el 20 por ciento de los medios tenía en sus inicios un experto en social media y el 8 por ciento un especialista en marketing digital. El 17 por ciento había incorporado personal de administración, bien a nivel de contabilidad o de perfil financiero. Para las labores de venta, el 21 por ciento tenía al menos un comercial, y el 37 por ciento personal dedicado a la gestión de la publicidad. Respecto a la contratación de personal en prácticas o becarios, solo el 8 por ciento contó con este perfil al principio.

Sobre los perfiles de los propios periodistas que integran estos nuevos medios, es evidente que se hacen necesarios aquellos que están vinculados a un entorno digital cambiante y en evolución. Las nuevas tareas que se derivan del trabajo en Internet (que pone a disposición del profesional una gran cantidad de herramientas gratuitas) exigen

periodistas conectados, capaces de desarrollar nuevas narrativas, de gestionar su presencia activa en las redes sociales y de filtrar el tremendamente incontrolable volumen de información que circula por la red.

### ***2.3. Otros factores para emprender***

Sobre los elementos que los medios de la muestra consideran que son imprescindibles para emprender, las respuestas más destacadas son: un buen equipo (82 por ciento), experiencia (58 por ciento), idea innovadora (58 por ciento), conocimiento del mercado (42 por ciento), red de contactos (46 por ciento), formación (33 por ciento), fondos propios (33 por ciento), fracasos anteriores (13 por ciento).

También entienden fundamental tener conocimientos de contabilidad y finanzas, dirección y gestión, recursos humanos, informática y marketing. Temáticas que, como es sabido, no suelen ser habituales en los planes de estudio de Ciencias de la Información o Comunicación tradicionales.

Haciendo balance de lo positivo y lo negativo, los medios creen que lo peor de emprender es, por orden de votos: la falta de apoyo, la tesorería, el relevado riesgo, el estrés, la inseguridad, no tener horario, conseguir clientes (lectores), llevar los problemas a casa, la soledad, llegar a fin de mes, la incertidumbre, la responsabilidad, conseguir fiabilidad y el endeudamiento. En el lado contrario, destacan la independencia, la libertad y autonomía, la ilusión, la autorrealización, ser feliz con lo que haces, los retos, la aventura, ser tu propio jefe, el horario y la conciliación de la vida familiar y el trabajo. El 96 por ciento se muestra satisfecho por el hecho de haber emprendido, siendo un 33 por ciento el que opina que se siente muy feliz por haberlo hecho y lo aconsejan como modo de vida pese a las dificultades.

### 3. Vías de financiación y modelos de negocio

Hasta el momento hemos tratado de describir el por qué, dónde, cómo, cuándo y con quién de los proyectos periodísticos lanzados en los últimos años en España. Nos hemos aproximado a los aspectos clave que han propiciado el nacimiento del nuevo ecosistema mediático digital liderado en su mayoría por periodistas. Ahora debemos abordar una de las cuestiones más espinosas y complejas a las que han de hacer frente todas estas iniciativas (también los medios tradicionales en su camino por encontrar la fórmula mágica para obtener ingresos de sus ediciones digitales) y que, en ningún caso, parece tener una respuesta única. Todo lo contrario.

Habría que diferenciar, no obstante, entre la financiación necesaria para poner en marcha el medio y la que permitirá a éste sobrevivir en un contexto complejo, global y altamente competitivo y donde cada vez son más *players* los que saltan al terreno de juego. En el primer caso, hay varias fórmulas a las que se puede acudir para buscar fondos: desde lograr financiación bancaria o de un inversor o grupo de inversores hasta disponer de fondos propios obtenidos en un despido pasando por la aportación de los usuarios, que deciden apoyar en un momento un proyecto periodístico a través de lo que se conoce como *crowdfunding*.

#### 3.1. El crowdfunding o financiación colectiva

Se trata de la financiación colectiva, microfinanciación colectiva o micromecenazgo y es una vía de obtención de ingresos cada vez más popular, en la que los ciudadanos de manera voluntaria y altruista deciden aportar un donativo a través de Internet para una iniciativa en concreto. Este procedimiento se utiliza para multitud de fines desde artistas que quieren financiar su último disco, productoras audiovisuales que quieren poner en marcha un corto, o para lanzar una campaña a favor de alguna causa. Se trata de una cooperación colectiva, movida por criterios personales que hacen que el usuario haga donaciones a través de la red para causas escogidas.

Normalmente, el donante apoya y obtiene a cambio recompensas no monetarias, como puede ser aparecer en los créditos de la obra, recibir una copia del disco o libro, tener un espacio en la web del artista donde se reconozca la donación, entradas para un concierto, etc. Hace referencia a una muestra de gratitud del que solicita el dinero. Casi siempre el premio va condicionado por la cantidad aportada que, dependiendo de la franja en la que se encuentre, será mayor o menor. También existe la opción de hacer donaciones anónimas sin esperar reconocimiento ni recompensa.

En Internet podemos encontrar multitud de plataformas de *crowdfunding* que se encargan de exponer estos proyectos y lanzarlos para conseguir suficientes donantes que hagan que la idea sea viable, el objetivo es obtener dinero en efectivo a través del apoyo y la solidaridad de grandes grupos de personas. Es normal que estas plataformas se queden un porcentaje de lo recaudado y la difusión se hace por el boca a boca en las redes sociales. En el amplio panorama de plataformas de *crowdfunding* habrá que tener en cuenta cuál utilizar dependiendo, como es lógico, del tipo de idea que se pretenda hacer realidad o del proyecto, ya que algunas están enfocadas más a temas culturales, sociales, tecnológicos, científicos o de investigación.

En cualquier caso, lo que es necesario para optar a esta vía de financiación es contar con una clara y buena idea, un plan de negocio en un plazo de tiempo determinado y unas necesidades económicas que van ligadas a los resultados esperados por parte de la persona que solicita inversión. Si, por ejemplo, se plantea realizar un documental sobre un tema concreto, se ha de presentar a los posibles inversores o donantes qué es lo que se quiere conseguir, con qué medios se cuenta, quién formará el equipo, para cuándo se estima que esté finalizado, qué difusión se le va a dar, etc. Es decir, la persona que se decida a invertir tiene que tener toda la información que le permita ver meridianamente claro en qué se va a destinar su aportación por pequeña que sea ésta.

Son muchos los medios y periodistas que han utilizado recientemente este sistema. Veamos algunos ejemplos. Diagonal, un periódico quincenal, solicitó a través de una de estas plataformas 10.000 euros para llevar a cabo su web y consiguió casi el doble de su propósito gracias a 566 mecenas. El proyecto de Café amb llet fue también significativo. Lanzaron una campaña en la que pretendían recopilar dinero para llevar a cabo la investigación para el libro “Artur Mas: ¿Dónde está mi dinero?” y en tan solo seis días obtuvieron más del doble de lo que necesitaban gracias a 1.000 mecenas. También el proyecto de Más Público consiguió publicar dos números antes de convertirse en cooperativa y lanzar La Marea.

Hay casos también de periodistas independientes que son una marca en sí mismos y se ofrecen para investigar e informar sobre un tema en concreto ofreciendo a la audiencia que financie este trabajo. Fue el caso de Jordi Pérez Colomé cuando en su blog Obama World decidió poner un botón de PayPal para recibir donaciones a su proyecto y poder así financiar determinadas coberturas. En su blog señala “no tengo la sensación de pedir un favor. Si no creyera en el valor de este blog no daría este paso. El periodismo es contar bien lo que pasa”. En febrero de 2013 lanzó una campaña en una plataforma de *crowdfunding* con el título de “¿Qué pasa en Israel?” para obtener un mínimo y poder informar realizando un viaje a este país. Los donantes pudieron seguir su viaje en tiempo real a través del blog y también de sus redes sociales. De este modo, los lectores se corresponsabilizan con la información, pagan para que se realicen contenidos de calidad, apuestan por los medios que les interesan, siempre y cuando se responda con calidad a la hora de tener unos medios libres e independientes.

En los últimos meses hemos asistido a campañas de *crowdfunding* protagonizadas por varios medios que han recurrido a esta vía de financiación para su lanzamiento. Es el caso de Contexto, un medio dirigido por el periodista Miguel Mora, que logró superar los 15.000 euros para su “puesta de largo” el 15 de enero de 2015<sup>3</sup>, día en el que se publicó el primer número en beta para todos los usuarios. Para ello acudió a la que es considerada una de las

plataformas más utilizadas, Verkami. También en ella se desarrolló la campaña promovida por la revista 5W, una publicación de información internacional con una apuesta radical por la narración y la imagen en web y papel. La hacen reporteros y fotógrafos con voluntad de reunir en un espacio historias de fondo y el necesario contexto para entender la política internacional, la guerra y la pobreza. 5W consiguió recaudar 50.000 euros en poco menos de un mes<sup>4</sup>, lo que le permitió realizar la primera cobertura tanto escrita como audiovisual.

Sin embargo, la campaña de *crowdfunding* que más atención ha recibido, debido al volumen recaudatorio ha sido la liderada por el diario digital de Pedro J. Ramírez. El Español ha logrado el récord mundial de *crowdfunding*<sup>5</sup> para un medio de comunicación. Hasta el momento, lo tenía De Correspondent, el periódico digital holandés que lanzó una operación de financiación colectiva en Internet unos meses antes de su lanzamiento en 2013. El medio del veterano periodista logró reunir 3,6 millones de euros y 5.593 inversores, que confiaron en el nuevo proyecto periodístico antes de nacer. En esta campaña, que se desarrolló en 33 días, hay, además un aspecto interesante que se puede destacar y es el canal que se utilizó para promocionarla: Twitter. Desde la red de *microblogging* por excelencia, tanto su fundador como el equipo impulsor realizaron numerosos llamamientos a los usuarios para que se sumaran a la iniciativa y se convirtieran en socios.

### 3.2. Publicidad y patrocinio

La vía más clásica a la que suelen recurrir muchos de los nuevos medios digitales que han nacido es la publicidad y el patrocinio. Dos de las iniciativas periodísticas más recientes como son Sabemos y bez.es han optado por ella como principal método para alcanzar su sostenibilidad. También otros proyectos han decidido apostar por los anunciantes, aunque bien es verdad que la falta de un modelo económico de éxito lleva a la mayoría de los emprendedores periodísticos a recurrir a varias soluciones al mismo tiempo.



La publicidad en Internet se basaba en los criterios de CPM, es decir, en el pago por cada mil impresiones, por cada mil veces que aparecía en la pantalla de un usuario el anuncio, no importaba si éste pinchaba o no en el *banner*. Esto ya no ocurre en casi ningún momento, actualmente la publicidad está más orientada a los resultados, lo que importa es la efectividad del anuncio o la capacidad de venta directa, cuántas veces se *clica* en el anuncio, que en cierto modo depende más del anunciante que de la página donde esté ubicado.

Una de las ventajas de la publicidad digital es la posibilidad de segmentar y medir cualquier acción, se puede identificar a públicos específicos por el sitio, por los perfiles de usuario que manejan las comunidades, y en muchos casos se puede diferenciar por localización geográfica, edad, sexo, estudios, etc. Asimismo, los portales tienen herramientas para realizar un seguimiento de visitas, visitantes únicos, páginas vistas e impresiones en las páginas de los anuncios. Otra de las ventajas es la versatilidad, ya que existen multitud de formatos: *banners* de distintos tamaños, anuncios *pop-up*, anuncios de texto, audio, streaming, anuncios de vídeo, etc.

Ahora bien, la publicidad en Internet también tiene el problema de que los usuarios tienen la capacidad de discernir lo que es un anuncio y no prestarle atención, y existe además tecnología que permite eliminar la publicidad como son los bloqueadores de *pop-ups*. En cualquier caso, si el público está bien segmentado y el anuncio llega en la página adecuada para el perfil adecuado seguro que será muchos más efectivo que si aparece en una página principal con más visitas.

Otro sistema de financiación de contenido es a través del patrocinio, de manera que se llegue a un acuerdo con un anunciante para que patrocine una sección, un estudio o una investigación periodística. Así, el patrocinador paga una tarifa para aparecer en un contenido, que a su vez puede ser viralizado en las redes con su nombre, entre otras posibilidades. Por ejemplo, una marca puede patrocinar un contenido concreto o sección, esta información ocupará una parte de contenido en el medio,

además, podrá llevar asociada una infografía o visualización, un vídeo o, incluso, una campaña en las redes sociales. Este tipo de acciones podrán ser puntuales o puede darse el caso de que sean más prolongadas en el tiempo y que exija alguna actualización.

La publicidad es una de las vías a las que recurren más emprendedores. Sin embargo, muchos de ellos coinciden en resaltar que hoy, tal y como está el mercado de fragmentado, es insuficiente. Por ello acuden a otras fórmulas de financiación complementarias. Una circunstancia que califican de positiva, porque “como no solo dependes de la publicidad eres más libre, puedes decir que no a los abusos de algunas marcas”<sup>6</sup>, explica Mar Abad, redactora jefe de Yorokobu.

### 3.3. Micropagos y microdonativos

La fórmula de los micropagos, como su nombre bien indica, consiste en cobrar pequeñas cantidades por cada contenido suministrado. Se paga solo por aquello que nos interesa. Esas pequeñas tarifas suelen vincularse a información de valor añadido, noticias en exclusiva, artículos determinados y reportajes especiales. El problema de este sistema tiene que ver con las pocas facilidades que tienen los medios para cobrar las transacciones, lo que puede conllevar que el usuario finalmente decida no comprar el contenido o la información. El mercado proporciona varias soluciones, sin ser ninguna la definitiva. Es el caso de Paypal, servicio destacado de pagos por Internet, que propicia al usuario una plataforma desde la cual hacer los pagos.

En cuanto a los microdonativos, también existen varias herramientas. Una de ellas es Dropcoin, un botón que permite donar pequeñas cantidades a un contenido o una información determinada<sup>7</sup>. A través de este sistema, el usuario puede realizar una aportación económica que oscila entre los 0,10 y los 2 euros. Sus impulsores consideran que Dropcoin es una buena forma de que un medio pueda obtener ingresos a partir de las contribuciones de sus lectores sin que éstos deban asumir el compromiso que se deriva de una suscripción semanal, mensual o



anual. Medios como Jot Down, Politikon y LaCaffe han decidido implantar esta sencilla forma de pago.

### 3.4. Suscripciones y socios

A diferencia de los micropagos, donde no se reclama al usuario ningún tipo de compromiso, el sistema de suscripciones genera a los lectores una vinculación más estrecha con el medio en cuestión. Como es sabido, este modelo de financiación consiste en el pago de una cantidad determinada por el acceso a un producto o un servicio durante un tiempo fijado de antemano. La suscripción a servicios de Internet es algo habitual, servicios que llevan asociado un pago periódico para su uso y disfrute son parte de nuestro día a día. Según el ámbito en el que nos movamos, las suscripciones varían en función de la tarifa, el tiempo de uso u otras variables. En el periodismo digital pueden ser a todo el medio, a un único tema, a una información geolocalizada o a un plazo de tiempo concreto.

El sistema de suscripciones está bastante extendido entre los nuevos proyectos periodísticos como eldiario.es de Ignacio Escolar, El Español de Pedro J. Ramírez o también Infolibre de Jesús Maraña. Precisamente, el primero de ellos en 2012 logró recaudar más dinero de las suscripciones que de la publicidad. Entienden desde eldiario.es que esta vía de obtención de ingresos garantiza la independencia del medio y les permite “hacer un periodismo riguroso y con valores sociales”, como así se recoge en el pie de pantalla de la web.

Esta reflexión les sirve para invitar a los usuarios a hacerse socios del diario digital y obtener una serie de ventajas. Y es que todo el medio es de acceso libre (incluso da la opción de registrarse sin coste alguno), pero si el lector se suscribe a eldiario.es tiene la posibilidad de recibir con antelación la información, reconocimiento en la comunidad, encuentros fuera de la red, promociones y descuentos, gratitud profesional y personal de todo

el equipo. La cuota de suscripción en este caso es de 5 euros al mes, con lo que no supone un gran desembolso para el usuario y permite ayudar al medio a seguir siendo libre y gratuito.

La suscripción mensual a Infolibre, que tiene un precio de 6 euros, ofrece también varias ventajas como recibir cada noche en el correo la portada con las apuestas informativas del día, el acceso a las informaciones exclusivas, participar en el Club Infolibre, leer lo mejor de Mediapart en castellano y consultar en la web el mensual Tinta Libre. Hay también otro tipo de suscripciones, una quincenal y otra anual, también con un conjunto de beneficios para los usuarios.

También en el caso del recién llegado El Español los suscriptores pueden disfrutar de experiencias únicas como el Teatro Real, el del Canal y el Español, así como cenas en lujosos restaurantes, cine, etc., tienen a su disposición también un espacio de publicación de textos siempre que éstos sean de interés y tienen acceso ilimitado a todos los contenidos del diario.

En la mayoría de las ocasiones el sistema de suscripciones o socios no se implanta en solitario, sino que está acompañado de otras vías de financiación como es la publicidad o el patrocinio. Dado que como éste último no es un método suficiente para la cobertura de los costes que conlleva mantener el medio, se recurre a la colaboración de los lectores en la viabilidad del proyecto. Se apela en estos casos a una idea que cada vez tiene más peso en los análisis que se realizan últimamente sobre los modelos de negocio de los medios digitales y es al compromiso que adquieren los usuarios sumándose a la sostenibilidad de estas iniciativas. Compromiso que desde los medios se premia con toda una suerte de beneficios o ventajas como acabamos de enumerar.

## 4. El crowdfunding o financiación colectiva

Los nuevos medios nacidos en los últimos años han llegado a la arena impulsados a veces por obligación

y otras por la necesidad de seguir haciendo periodismo. A continuación, recogemos las

principales conclusiones que definen el nuevo ecosistema mediático digital alternativo a los que se consideran los medios tradicionales:

- En la mayoría de los casos los proyectos periodísticos están impulsados por periodistas. Unos porque se han visto abocados a ellos tras salir de redacciones convencionales donde habían desarrollado su carrera profesional y otros porque han decidido lanzarse a la aventura con el propósito de seguir haciendo periodismo alejado de las imposiciones de una gran cabecera;
- Se trata de iniciativas con pocos recursos, equipos o redacciones pequeñas y con costes muy ajustados. Las grandes estructuras con plantillas abultadas e inversiones millonarias no tienen cabida

en este nuevo escenario del emprendimiento;

- Los profesionales que forman parte de estos proyectos suelen tener perfiles más versátiles, amoldables y capaces de responder a los retos que les impone un entorno, el *online*, enormemente competitivo y en constante evolución;
- Las vías de financiación a las que acuden tanto para el lanzamiento como su sostenibilidad después son múltiples y diversas y en muchos casos no es una sola, sino que se opta por varias a la vez. La publicidad y la suscripción son dos de los sistemas a los que recurren con más frecuencia las iniciativas emprendedoras.

## References

- Celaya, Javier y otros. Nuevos modelos de negocio en la era digital. Dosdoce.com, 2014.
- Cobo, Silvia. Internet para periodistas: Kit de supervivencia para la era digital. Barcelona, UOC, 2012.
- García Santamaría, José Vicente. El negocio de la prensa digital. En busca de un modelo sostenible para los nuevos tiempos. Unir Research e Instituto para la Innovación Periodística, Madrid, 2014.
- Yuste, Bárbara y Cabrera, Marga. Emprender en periodismo. Nuevas oportunidades para el profesional de la información. Barcelona, UOC, 2012.

## Forma de Citación

YUSTE, Bárbara: Un nuevo ecosistema mediático digital alternativo a los medios tradicionales. *Revista Communication Papers*, N° 8 (Monográfico II), páginas 41 a 49. Departamento de Filología y Comunicación de la Universidad de Girona. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2\_\_\_\_ de: <http://www.communicationpapers.es>

1 Recopilación de medios lanzados por periodistas elaborada por la Asociación de la Prensa de Madrid. Disponible en

<http://www.apmadrid.es/noticias/generales/nuevos-medios-lanzados-por-periodistas?Itemid=209>

2 Encuesta a 24 nuevos medios realizada para el libro de Yuste, B. y Cabrera, M. "Emprender en periodismo. Nuevas oportunidades para el profesional de la información". UOC, 2014. Se puede consultar online en <http://www.emprenderenperiodismo.com/wp-content/uploads/2014/02/Encuesta-emprender-en-periodismo.pdf>

3 Información sobre la campaña lanzada por Contexto para su lanzamiento en Verkami. Disponible en <http://www.verkami.com/projects/10753-ctxt>

4 Información sobre la campaña promovida por Revista 5W en Verkami. Disponible en <http://www.verkami.com/projects/11364-revista-5w>

5 "El Español, récord mundial de crowdfunding para periodismo", artículo publicado en el blog de El Español. Disponible en <http://blog.elespanol.com/noticias-accionistas/el-espanol-record-mundial-de-crowdfunding-para-periodismo/>

6 Entrevista a Mar Abad sobre su experiencia en Yorokobu para el libro de Yuste, Bárbara y Cabrera, Marga. "Emprender en periodismo. Nuevas oportunidades para el profesional de la información". UOC, Barcelona, 2014.

7 "Llega Dropcoin, el botón de 'Me gusta' con 'propina'". Disponible en <http://www.cuartopoder.es/enlazadoredes/dropcoin-megusta-propina/1592>



## CO CREAR CON EL DIGITAL EN UN MUNDO EN MUTACIÓN

**AUTORES: MORENO, Carlos**

*Catedrático – Asesor Científico, Experto Internacional en Ciudades Inteligentes – Paris, Francia*

*carlos.moreno@inti-mc.com*

### Resumen

A través de los tiempos, la acción del hombre ha adoptado diferentes formas. El auge de la tecnología digital en el siglo XXI permite desplegar de una forma muy interesante la dimensión colaborativa de la acción. Porque, a través de todo lo que el poder de la tecnología digital permite compartir, se potencia y se amplifica el efecto de transformación. Así, con la tecnología digital, creamos nuevas formas de trabajar basadas en el intercambio y la colaboración. Y la instauración de estos nuevos comportamientos virtuosos transforma a su vez al mundo. Al colaborar, ponemos herramientas y conocimientos en común. Al compartir, creamos nuevos servicios y nuevos usos. El open source, el opendata, el crowdsourcing y el crowdfunding son otras tantas formas modernas del actuar

colaborativo. En un mundo urbanizado, estas tecnologías impactan nuestra percepción de mundo real. Es la hora de movilizarnos a través de la hyper proximidad, de la cual considero que la toma de conciencia de su importancia es indispensable para crear una verdadera conciencia ciudadana digital enraizada en la vida real y cotidiana para desarrollar su poder transformador".

### Palabras Clave

*Empoderamiento, Ciudad compartida, Creación, Colaboración, Multitud, Mutación urbana.*

## 1. "Crear y actuar con el digital en un mundo en mutación"

«¡Vamos hacia un mundo donde el humano tendrá el poder de un verdadero dios, pero habría que comenzar a aprender hacer este trabajo!» Con estas palabras el artista Jaron Lanier [1] marca la paradoja a donde nos conduce la evolución exponencial del progreso tecnológico. La revolución digital ofrece oportunidades inéditas de creatividad, de diálogo y de emancipación. Pero al mismo tiempo que nos pesan en nuestra vida cotidiana las amenazas ecológicas, económicas, sociales o climáticas que necesitan soluciones a la escala global, ella recompone nuestras realidades y replantea todos nuestros posicionamientos tradicionales.

¿Frente a estos desafíos a la complejidad del mundo y a la necesidad imperiosa de imaginar, crear y actuar en un mundo en permanente transformación cómo proyectarse hacia la construcción de

nuevas historias colectivas? Como abordar la convergencia entre el poderío del digital y la necesidad de actuar en nuestro mundo real y cotidiano?

En la actualidad, la omnipresencia de la ubicuidad, la fuerza de las redes sociales, del internet de los objetos y la hyper conectividad, pero también la emergencia de un mundo altamente urbanizado, plantea nuevos paradigmas culturales que se desarrollan a la escala de las ciudades con otras percepciones del espacio y la temporalidad. Estas transforman el ser urbano en profundidad haciendo emerger nuevas formas de comportamiento atravesadas por el digital con nuevos modelos y dentro de ellos los colaborativos surgidos en esta dinámica de transformación.

Más allá de estos nuevos modelos culturales, nuestra interrogación va hacia como considerar la acción individual y colectiva en este nuevo contexto cuando se construyen otras maneras de crear, producir y ante todo de relacionarse con los otros. Un resurgimiento de la práctica de la Alteridad [2] toma forma en este nuevo paradigma si deseamos que el acto creativo sea asociado con el placer del compartirlo y generar un sentido de servicio hacia los otros. Transformar un comportamiento individual creativo en una acción concreta colectiva de servicio contribuye así a hacer emerger nuevos modelos sociales. Pero esto significa cuestionarse sobre la noción misma de la acción.

Reflexionar sobre el alcance y el sentido de la acción en el siglo XXI, cuando la tecnología digital se ha convertido en una importante herramienta de transformación, supone revisar primero el significado de la palabra “acción”. La acción encierra la idea de movimiento del que va a resultar una transformación de lo real; pero sobre todo la acción entraña la idea del potencial que libera esta transformación. La acción abre posibilidades y en esto no hay que con-

fundir actuar y hacer. Como subrayaba Aristóteles, existe un poder, una dinámica y una potencialidad en cada acción, de las que surge una transformación de la realidad más allá del simple ámbito de la acción inicial [3].

Por otra parte, el mundo del siglo XXI está marcado por la tecnología digital, a la vez ciencia, herramienta y poderoso instrumento de mutación que encierra un considerable potencial de transformación del mundo y representa un medio de acción inédito para los seres humanos.

No hay que olvidar que para actuar es indispensable comprender bien el mundo en el que se va a inscribir esa acción. “Cuando el sabio señala la luna, el necio mira el dedo”, decía Confucio. No miremos únicamente el dedo de la digitalidad y recordemos que lo que nos interesa es el mundo, es decir, todo lo que constituye nuestra vida cotidiana. La tecnología digital tiene que ayudarnos a comprender el mundo para transformarlo, no constituye un fin en sí mismo para el hombre.

## 2. Actuar, colaborar y compartir

A través de los tiempos, la acción del hombre ha adoptado diferentes formas. El auge de la tecnología digital en el siglo XXI permite desplegar de una forma muy interesante la dimensión colaborativa de la acción. Porque, a través de todo lo que el poder de la tecnología digital permite compartir, se potencia y se amplifica el efecto de transformación. Así, con la tecnología digital, creamos nuevas formas de trabajar basadas en el intercambio y la colaboración. Y la instauración de estos nuevos comportamientos virtuosos transforma a su vez al mundo. Al colaborar, ponemos herramientas y conocimientos en común. Al compartir, creamos nuevos servicios y nuevos usos. El open source, el opendata, el crowdsourcing y el crowdfunding son otras tantas formas modernas del actuar colaborativo.

Ahora, la acción ya no es asunto de especialistas que dominan el saber y las tecnologías. Gracias a la cola-

boración y al intercambio, vemos aparecer nuevas aplicaciones que repercuten en nuestras vidas. A partir de ahora, con el open source, se pueden crear aplicaciones que antes requerían la intervención de especialistas. Los “hackatons” nos enseñan cómo los jóvenes pueden crear soluciones operativas inéditas en un fin de semana. Hemos entrado en la era de la “appstitud”, esto es, una actitud que consiste en compartir y colaborar, y resulta posible gracias al poder de lo digital.

Así, con la digitalidad, nuevas maneras de formalizar el cambio han podido hacerse realidad. Antes, se actuaba de forma aislada, se seguía a un jefe, se obedecía a los superiores jerárquicos, se observaba una estrategia de cambio. Ahora se puede ser protagonista del cambio, se puede suscitar la sorpresa, se puede dar origen a una auténtica creación apoyándose en la inmensidad de recursos que la tecnología digital pone a disposición de cada uno.

### 3. Actuar, yo y los demás

Así las cosas, me parece esencial incluir la noción de alteridad para llegar más lejos. Pienso que, en el siglo XXI, solo tiene sentido actuar inscribiéndose en una inteligencia colectiva si uno es capaz de aportarle una visión propia, apta al propio tiempo para comprender la visión del otro. Como, ahora, cada uno puede programar y acceder al open source, la noción de acción no significa únicamente poner conocimientos tecnológicos en común. De un modo más profundo significa también transformar su mirada hacia el otro.

La auténtica construcción de un futuro más sereno dependerá, creo yo, de nuestra capacidad para cambiar también nuestra mirada hacia el otro. La digita-

lidad también debe permitirnos salir de una lógica de oposición y poder para acceder a una lógica de comprensión de las aportaciones y las diferencias. Ya nos está enseñando hasta qué punto estas diferencias son una fuente de creatividad.

Llegados a este punto, me gustaría introducir la noción de empatía [4], que considero un componente esencial del proceso de co-creación del mundo del mañana. Al sentir la emoción que experimenta el otro, la respeto y le doy una perspectiva. La empatía es crucial para actuar, cambiar, co-crear, co-escribir según un modo disruptivo. Porque la disrupción supone ver las cosas desde otro punto de vista diferente del mío.

### 4. Actuar, la multitud y la tecnología digital

Gracias a la digitalidad, se crean nuevas relaciones entre el yo, el otro y la multitud. Con la ayuda de estas nuevas herramientas, hoy en día tenemos la suerte de poder desarrollar un sistema empático para compartir, colaborar y transformar el mundo, sin necesidad de proximidad física con los demás. Con esta "hyper proximidad" [5] se puede actuar con la multitud, sin que cada cual deje de ser diferente. Hay que subrayar la fuerza de la multitud a la hora del Internet de las cosas; todos tenemos la capacidad de aportar algo diferente, que nos es propio. La acción se inscribe en un mallado multiplicador, en el que cambia la visión que tenemos los unos de los otros. Al poner en común situaciones de la vida, y aportar cada uno sus propias soluciones, estamos coescribiendo cosas nuevas.

La tecnología digital puentea todos los espacios y todos los tiempos, revelándose como una herramienta extraordinaria. Al inscribirse en un espacio socio-territorial dado, nos ofrece una auténtica capacidad de reinventar nuestras vidas.'

Tal es el reto que deberemos levantar en el siglo XXI: devolver a la alteridad y también al altruismo, - como parte integrante de la cultura del respeto de

la mirada del otro-, todo el lugar central que deberían tener, apoyándonos en la fuerza transformadora como herramienta de la revolución tecnológica. Como lo ha expresado Milad Doueihi [6], se trata de reivindicar así un " humanismo digital ", convencidos que el digital, puede ser llevado en una perspectiva de creación de nuevas formas de humanidades y urbanidades. Tenemos un espacio posible ante nosotros de creatividad para que las tecnologías conectadas, nos ayuden a anclar la empatía y el altruismo en un espacio social y territorio dados. Con la capacidad de conectarse sin interrupción, asistimos al desarrollo de esta hyperproximidad entre los ciudadanos, que nos muestra que las nuevas sociedades de compartir y de colaboración podrían ser posibles. Dejamos entonces el mundo de la utopía tecno céntrica y neo positivista, para que el imaginario y su hibridación en la realidad, le de paso en la acción a la alteridad y la empatía, aquí y ahora.

## Referencias

- Lanier Jaron (2014). Who Owns the Future? Paperback, March.
- Emmanuel Lévinas (2006). Altérité et transcendance, LGF.
- Timothy O'Connor & Constantine Sandis (eds.) (2010). A Companion to the Philosophy of Action, Wiley-Blackwell, Oxford.
- Frans de Waal (2010). L'Âge de l'empathie; Leçons de la nature pour une société solidaire; Éd. Les Liens qui Libèrent.
- Carlos Moreno (2015). Le Monde à 50 ans, l'intelligence humaine et ses défis - Revue Prospective Stratégique, Paris (En español aquí).
- Milad Doueïhi, « Pour un humanisme numérique », Seuil, 2011, Paris.

## Forma de Citación

MORENO, Carlos: Co crear con el digital en un mundo en mutación. *Revista Communication Papers*, N° 8 (Monográfico II), páginas 50 a 53. Departamento de Filología y Comunicación de la Universidad de Girona. Recuperado el \_\_ de \_\_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_\_ de: <http://www.communicationpapers.es>



## ¿DÓNDE ESTÁ EL CONOCIMIENTO QUE SE PERDIÓ CON LA INFORMACIÓN?

**AUTORES: ALCALDE PEREA, Ignacio Javier**

*Profesor Consultor – Universitat Oberta de Catalunya – España*

*ialcalde@uoc.edu*

### Resumen

Tan solo hace falta analizar las palabras infografía o visualización de datos en Google Trends para darnos cuenta el protagonismo que están tomando. Aunque el concepto de infografía es bastante antiguo en si, hoy en día se ha vuelto popular y masivo. Se dice que la infografía consiste en “transformar la información en conocimiento”. Pero ¿Puede ser este

transferido realmente el conocimiento de una forma visual?, ¿Ofrecen las infografías actuales síntesis de conocimiento?, ¿Existe algún proceso para crear infografías que faciliten la transmisión de conocimiento?. Explorar una aproximación a estas preguntas es el objetivo de este *paper*.

### Infografía: ¿Dónde está el conocimiento que se perdió con la información?

La visualización de la información, y es una disciplina realmente fascinante cuyo interés no ha hecho mas que despegar. Si por ejemplo ponemos el término “infographics” o “data visualization” en google trends, podremos comprobar que el interés crece día a día. Pero... ¿Qué es realmente la visualización de la información? La podríamos definir como la representación y presentación de datos e información que explota nuestra capacidad de percepción visual con el fin de ampliar el conocimiento. Una visualización de información, explica historias, simplifica, mide, compara, explora, descubre... con el objetivo de transformar los datos en información, la información en conocimiento, comunicando visualmente.

Dentro de la disciplina de la representación gráfica de la información encontramos la infografía, la cual podemos entender como un método para representar la información de forma icónica, gráfica y textual de manera que el usuario pueda compren-

derla fácilmente, y empleando para ello generalmente herramientas digitales. Es un medio de acoplamiento de la comunicación que ayuda a enfocar las grandes ideas con los conceptos abstractos y complicados. En ellas podemos narrar historias, explicar acontecimientos, describir situaciones, exponer procesos, comparar, presentar información etc.

Como consultor docente de una universidad online, constato que la mayoría de mis alumnos no tienen el tiempo para el estudio concentrado. Una creciente mayoría prefieren mirar una infografía porque comunica una idea con la velocidad, ya que las palabras y los números por sí solos leídos en densas páginas de texto no facilitan la transmisión y síntesis del conocimiento. Queda claro que como recurso docente la infografía, si está realizada con criterio, es un recurso fabuloso para presentar información y facilitar la transmisión de conocimiento.



Existen infinidad de infografías en la red que se utilizan de forma muy automática y con herramientas con plantillas y hechas con premura que tan solo exponen información de forma visual. Josep Maria Turuguet en su post llamado “INFORMACIÓN, CONOCIMIENTO, SABIDURÍA”, expone la pregunta ¿Dónde está el conocimiento que se perdió con la información?, me hizo pensar en la infografía como recurso para activar el conocimiento desde la información. ¿Existe algún proceso para generar un infografía que provoque ese conocimiento? ¿Puede ser este transferido realmente el conocimiento de una forma visual?

Algunos profesionales de la gestión del conocimiento indican que el conocimiento puede ser transferido, aunque en mi opinión el conocimiento es personal y a diferencia de la información, no se puede transferir.

Para ello debemos reflexionar sobre los dos tipos de conocimiento, el implícito y el explícito e ir más allá del error más común, pensar en el conocimiento como nada más que un repositorio de información y contenido.

El conocimiento explícito (decisiones, actos, procedimientos, etc.) es fácil de capturar, mediante los sistemas de gestión de documental. Además somos seres sociales que normalmente en nuestra vida personal nos comunicamos y compartimos experiencias en las que hemos aprendido. Como bien indica Javier Martínez en su charla TED “eres más inteligente que la empresa para la que trabajas” de TEDxUDP, aprender consiste en acumular experiencia reutilizable en el futuro, y depende de tres factores, motivación, tiempo y oportunidad de practicar. Una vez aprendido compartimos el nuevo conocimiento generado mediante las historias, que son las que proporcionan el contexto adicional, la comprensión y el recuerdo del mismo.

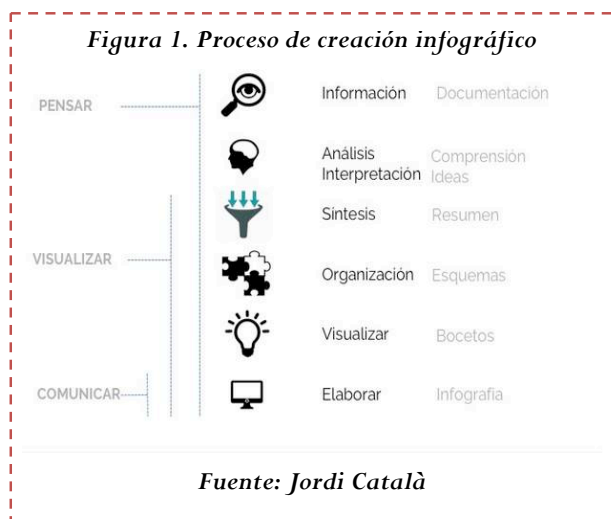
Por otro lado el conocimiento implícito requiere interpretación de la información recogida y el compromiso personal de dar sentido a la misma. Cualquier organización puede recoger gran cantidad de datos e información, pero el conocimiento y extracción de de valor es personal, aunque pero puede ser aprendido. Es en este contexto pues donde la infografía juega un papel principal, ya que es una

narrativa visual para “contar historias” y el comunicar mediante historias visuales facilita la comprensión.

Como indico en la entrevista que me realizó la UOC con motivo de la presentación de de mi libro Visualización de la información de los datos al conocimiento, el 80% de la infografías que circulan por la red, son más o menos atractivas visualmente pero no ofrecen valor ¿por qué? Pues principalmente porque no se trabaja correctamente todo el proceso de creación.

El siguiente esquema, inspirado en el explicado en sus charlas por infógrafo Jordi Català, podemos ver que el proceso de creación infográfico, lo que hacemos en si es pensar > visualizar > comunicar. De hecho gestionamos competencias de captura de datos, información, análisis e interpretación, síntesis, organización, visualización, y narrativa.

Tal es el reto que deberemos levantar en el siglo XXI: devolver a la alteridad y también al altruismo, —como parte integrante de la cultura del respeto de la mirada del otro—, todo el lugar central que deberían tener, apoyándonos en la fuerza transformadora como herramienta de la revolución tecnológica. Como lo ha expresado Milad Doueih [6], se trata de reivindicar así un "humanismo digital", convencidos que el digital, puede ser llevado en una perspectiva de creación de nuevas formas de humanidades y urbanidades. Tenemos un espacio posible ante nosotros de creatividad para que las tecnologías conectadas, nos ayuden a anclar la empatía y el altruismo en un espacio social y territorio dados. Con la capacidad de conectarse sin interrupción, asistimos al desarrollo de esta hyperproximidad entre los ciudadanos, que nos muestra que las nuevas sociedades de compartir y de colaboración podrían ser posibles. Dejamos entonces el mundo de la utopía tecno céntrica y neo positivista, para que el imaginario y su hibridación en la realidad, le de paso en la acción a la alteridad y la empatía, aquí y ahora.



Es en este proceso dónde fijamos la comprensión de información, ya que trabajamos en diferentes planos, visual, narrativo, analítico, y es en la historia visual es dónde activamos el conocimiento. Como resumen el proceso crear de adquirir un conocimiento es personal y basado en la comprensión, pero el proceso infográfico que permita esa síntesis puede ser aprendido.

## Webgrafia

- Josep Ma Turuguet: Información, conocimiento, sabiduría. INED 21. Recuperado de: <http://ined21.com/informacion-conocimiento-sabiduria/>
- Jordi Català. Infographics. Recuperado de: <http://www.jordicatalainfographics.com/quie-acuten-soy.html>
- Javier Martínez. Eres Más Inteligente que la Empresa para la que Trabajas. Recuperado de: <https://youtu.be/rNwnEwlsNSA>

## Forma de Citación

ALCALDE PEREA, Ignacio Javier: ¿Dónde está el conocimiento que se perdió con la información?. *Revista Communication Papers*, N° 8 (Monográfico II), páginas 54 a 56. Departamento de Filología y Comunicación de la Universidad de Girona. Recuperado el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2\_\_\_\_ de: <http://www.communicationpapers.es>



## ¿Por qué hay tan pocas científicas y tecnólogas?

CP 2015 , Vol.4-Nº8 (Monográfico II), pp. 57-59. ISSN 2014-6752. Girona (Catalunya). BERBEL SÁNCHEZ, Sara: ¿Por qué hay tan pocas científicas y tecnólogas?. *Recibido: 05/11/2015 - Aceptado: 20/11/2015*

### *Género, ciencia y tecnologías de la información*

Directoras: Cecilia Castaño y Juliet Webster

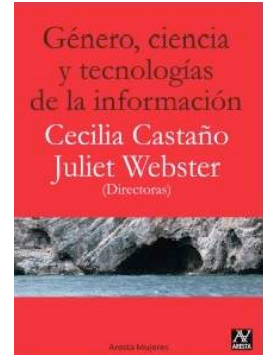
Autoras: Milagros Sáinz, Ana M. González Ramos, Lidia Arroyo Prieto, Nuria Vergés Bosch, Jörg Müller y Beatriz Revelles Benavente

Barcelona.

Editorial Aresta, 2014.

259 páginas

ISBN 978-84-941456-6-7



## Sara BERBEL SÁNCHEZ

Directora de Empowerment Hub. saraberbels@gmail.com

El libro que reseñamos trata de dar respuesta a esta pregunta, al tiempo que describe la relación existente entre las mujeres, la ciencia y la tecnología. Y lo hace desde una perspectiva rigurosa pero no estrictamente académica, en donde los datos aportados se combinan perfectamente con una redacción divulgativa, acompañada de gráficos y ejemplos, que pretende alcanzar al gran público. La obra es el compendio de ocho artículos firmados por diferentes autoras en los que se abordan las diferentes cuestiones relacionadas con la tecnología y el género tales como el rol femenino en la ciencia contemporánea, la inclusión digital de las mujeres de clase trabajadora o incluso casos prácticos de presencia relevante de mujeres en las TIC.

El dilema que orienta todos los capítulos del libro se basa en la contradicción que supone que más de la mitad de los estudiantes universitarios sean mujeres y, sin embargo, muy pocas de ellas están presentes en el sistema científico y tecnológico. Esta realidad genera un problema de equidad y eficiencia para nuestra sociedad. Por una

parte, porque se impide a las mujeres el acceso a puestos creativos, atractivos y bien remunerados, pero por otra porque la ciencia y la tecnología no se benefician de las valiosas visiones y aportaciones que pudieran incorporar las mujeres con su trabajo. Está ampliamente contrastado el beneficio que supone para las organizaciones contar con equipos mixtos en donde pueda expresarse el talento de todos sus miembros. Nos hallamos, en consecuencia, ante una situación negativa para todo el mundo.

Las autoras tratan de indagar en las causas que generan esta ausencia de mujeres en la ciencia y la tecnología. De entrada, hay una percepción social de que a las mujeres no les interesa la ciencia y, por tanto, si no están presentes es porque no se dedican suficientemente a ello; no se percibe, en consecuencia, la situación como problemática. Sin embargo, los estudios realizados por las propias autoras muestran que el origen de esta ausencia no es tan sencillo. De hecho, los análisis realizados constatan que a la edad de 15 años chicas y chicos tienen las mismas capacidades y

preferencias en ciencia y tecnología pero a medida que crecen y se hacen adultos, las chicas abandonan estas materias en favor de otras más en la línea de las Humanidades. Cuando llegan a la Universidad, el número de mujeres científicas es ya seis veces inferior al masculino y aún es más grave en las ingenierías. Este desequilibrio persiste en la industria ya que se observa que el personal femenino en I+D supone menos de un 20% en los sectores tecnológicos, además de que los sueldos son menores (brecha salarial) y los puestos de responsabilidad ocupados por mujeres no alcanzan el 30%.

¿Cuáles son los motivos de esta divergencia tan enorme que se produce a partir de la adolescencia? Diríase que un conglomerado de factores se conjuran para “expulsar” a las mujeres de la ciencia y la tecnología. Las autoras destacan, entre los más significativos, la influencia del profesorado, padres y amigos que alientan a las chicas a estudios más “sociales” de acuerdo con los estereotipos más tradicionales a los que resulta muy difícil resistirse. También analizan el modelo de progresión y de excelencia en la ciencia que hace muy difícil el avance profesional de las mujeres al estar pensadas las publicaciones, la movilidad internacional, las redes profesionales e incluso la obtención de fondos de subvención desde una perspectiva masculina o androcéntrica.

Un tercer aspecto que puede convertirse en un obstáculo para la progresión científica de las mujeres es la propia organización y diseño de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ya que a menudo reproducen las viejas formas de desigualdad de género en el acceso y en el uso de la red (la llamada “segunda brecha digital”). Aquí las autoras, sin embargo, hacen hincapié en las posibilidades que tienen las TIC de convertirse, por el contrario, en elementos de inclusión, participación y empoderamiento para las mujeres, sobre todo por la vía de la educación y el empleo.

Por último, una de las barreras más importantes y difíciles de mover para lograr el acceso y permanencia de las mujeres en el ámbito científico es la dificultad de conciliar la vida personal y familiar con la profesional. La dedicación “full time” que se suele exigir en la investigación y en los puestos de decisión científicos es denunciada por las mujeres del ámbito como un modelo obsoleto que no permite la armonía con otros aspectos de la vida, igualmente necesarios y deseables para los seres humanos.

Pese a que el libro detalla con profundidad los obstáculos que las mujeres hallan en estos momentos para estar presentes en el ámbito científico y tecnológico no puede deducirse de ello que sea una obra con una perspectiva negativa, sino al contrario. Las autoras muestran los déficits actuales precisamente para mostrar las posibilidades de superarlos y aportan ideas y experiencias que puedan permitir su eliminación. De hecho, el libro acaba con un capítulo dedicado a la escritora premio Nóbel Tony Morrison en relación a su presencia en las redes sociales. A modo de caso práctico, se muestra la trayectoria de una autora famosa por denunciar desde la literatura las injusticias sociales que utiliza la red de Facebook como herramienta de empoderamiento de la lucha feminista, potenciando con su ejemplo la generación de muchas y diversas comunidades de afinidades entre las mujeres.

Nos hallamos, en conclusión, ante un libro que logra su objetivo principal con creces: hacer visible la ausencia de mujeres en el mundo científico y tecnológico y apuntar las fórmulas para corregir esta situación. Su estilo claro y riguroso, así como la novedad de los resultados que aporta, ayuda a leerlo con gran interés de principio a fin y, sin duda, puede llegar a convertirse en un instrumento imprescindible para profesionales de la educación en todos los niveles de enseñanza. Sería deseable una segunda parte dentro de unos años para

comprobar la evolución y desarrollo de los tecnólogas, sino de la sociedad en su múltiples aspectos que señalan, no solo en conjunto. beneficio de las mujeres científicas y

### Forma de citación

BERBEL SÁNCHEZ, Sara: ¿Por qué hay tan pocas científicas y tecnólogas?. *Revista Communication Papers*, N°8 (Monográfico II), páginas xxx a xxx. Departamento de Filología y Comunicación de la Universidad de Girona. Recuperado el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2\_\_\_\_ de: <http://www.communicationpapers.es>

## Rompiendo con los esquemas de la transparencia

CP 2015 , Vol.4-Nº8 (Monográfico II), pp. 60-63. ISSN 2014-6752. Girona (Catalunya). MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, Ángela Paloma: La sociedad de la transparencia. Recibido: 08/11/2015 - Aceptado: 11/11/2015

### *La sociedad de la transparencia*

Byung-Chul Han

Barcelona.

Herder, 2013.

95 páginas

ISBN 978-84-254-3252-1



## Ángela Paloma MARTÍN FERNÁNDEZ

Directora de Ideograma LATAM y Consultora política en Ideograma. [angelap@ideograma.es](mailto:angelap@ideograma.es)

### Reseña

Esta obra se puede considerar un ensayo en toda su estructura. Una amplia reflexión fruto del análisis del concepto de “transparencia” y el impacto que produce directamente en las sociedades del hoy, pero también del ayer y del mañana. Está dividida en nueve capítulos: i) La sociedad positiva; ii) La sociedad de la exposición; iii) La sociedad de la evidencia; iv) La sociedad del porno; v) La sociedad de la aceleración; vi) La sociedad íntima; vii) La sociedad de la información; viii) La sociedad de la revelación; y ix) La sociedad del control. Pero aunque la división sea por capítulos, lo cierto es que muchos de ellos están relacionados. Y el contenido de uno podría ser perfectamente motivo de desarrollo de otro.

La trayectoria del autor, Byung-Chul Han (filósofo de la Universidad de Friburgo y Literatura alemana y Teología en la Universidad de Múnich, y actual profesor en la Universidad de las Artes de Berlín), hace más atractivo el análisis del concepto de transparencia. ¿Por qué? Por un lado,

porque su formación y su reflexión se nos hace más atractiva a aquellos que nos dedicamos a la comunicación, y cuyo objetivo de reflexión es protagonista de nuestra profesión. Y también, porque en la actualidad, y sobre todo desde el pedestal político, diferentes movimientos y diferentes políticas están impulsando el concepto de transparencia como un deber frente a la sociedad, como algo que se le debe a los ciudadanos, más aún en este momento de cansancio colectivo, de frustración coral, de desgana en masa, de crítica tenaz. La comunicación puede mejorar la calidad democrática, pero... ¿y la transparencia? Byung-Chul Han rompe con los esquemas de transparencia que se vienen defendiendo en los últimos años como mecanismo para ganar confianza y credibilidad. Rompe con el esquema de la transparencia como principio. Y no sólo rompe con los esquemas, sino que también le pone límites e introduce un nuevo concepto en sus justificaciones: el de la pornografía.

El concepto de transparencia que se viene defendiendo hasta el momento, sufre una crisis con la reflexión que hace Han en este

libro. Un parón, una llamada de atención, un despertar frente a los límites. Unos límites con los que se puede o no estar de acuerdo. Pero unos límites, al fin y al cabo, sustentados en argumentos bibliográficos y en teorías de diferentes autores como Humboldt, Baudrillard, Simmel, Nietzsche, Sennet o Schmit. A pesar de la brevedad del libro, la riqueza de bibliografía destaca.

Pasando al contenido, cabe señalar que, desde el primer momento, el autor menciona el concepto de pornografía en la sociedad de la transparencia y lo define: “Pornografía es el contacto inmediato entre la imagen y el ojo”. Para los que esperaban otro concepto, Han defrauda. Para los profesionales de la comunicación, este concepto es una revelación de la evidencia que hay que tener siempre presente. Y continúa con la definición de “la sociedad de la transparencia”. Para él, “la sociedad de la transparencia es un infierno de lo igual”. Han defiende que “sólo la máquina es transparente. La espontaneidad, lo que tiene la índole de un acontecer y la libertad, rasgos que constituyen la vida en general no admiten ninguna transparencia”. Y afirma que es “ingenua “la ideología del la *Post-Privacy*” puesto que “exige en nombre de la transparencia un total abandono de la esfera privada, con el propósito de conducir a una comunicación transparente”.

## Política

En ocasiones, se ha unido el concepto de transparencia a la idea de aportar más información. Pero, como señala Gigerenzer, está demostrado que más información no conduce de manera necesaria a mejores decisiones. En relación a la política, señala: “La política es una acción estratégica. Y, por esta razón, es propia de ella una esfera secreta. Una transparencia total la paraliza. El “postulado de carácter público”, dice Carl Schmitt, tiene su adversario específico en la idea de que toda política lleva consigo cosas arcanas, secretos de técnica política, que de

hecho son tan necesarios para el absolutismo como los secretos comerciales y empresariales para una vida económica que se basa en la propiedad privada y en la ocurrencia”. Según Han, si lo antes mencionado fuese cierto, “el final de los secretos sería el final de la política”, y equivaldría al desarrollo de la *pospolítica*, “que equivale a la despolitización”. De esta reflexión, se puede obtener la conclusión de que la transparencia máxima en política estaría formada por opiniones finalmente, no por ideologías ni proyectos políticos.

A partir del fenómeno tecnológico y la comunicación digital a través de herramientas como las redes sociales, se puede haber banalizado el concepto de transparencia. La sociedad es vigilante y crítica con sus representantes, demandan que sean transparentes para así evaluar si es verdad o no, puesto que como electores y ciudadanos tienen el derecho de saber y conocer la verdad. No obstante, el concepto de transparencia en el mundo del “me gusta” o del “favorito” se puede haber prostituido. Si bien igual no se está de acuerdo con algunas de las ideas en los límites de la transparencia que propone Hang, lo cierto es que hay una afirmación que cabe subrayar: “transparencia y verdad no son idénticas. (...) Más información o más acumulación de información por sí sola no es ninguna verdad. Le falta la dirección, a saber, el *sentido*. (...) La hiperinformación y la *hipercomunicación* dan testimonio de la *falta de verdad*, e incluso de la *falta de ser*. Más información, más comunicación no elimina la fundamental imprecisión del todo. Más bien la agrava”.

## La exposición que afecta a las mujeres

En comunicación y en política, la exposición pública es un elemento más del día a día. No obstante, Han presume de haber llegado a la reflexión de que la alta exposición acaba siendo pornográfica. Si pensamos en la comunicación política y en las estrategias,



vemos como la exposición cobra un mayor protagonismo en el caso de las mujeres. Ocurre también en el caso de los hombres, pero son ellas las que obtienen un mayor protagonismo mediático y mayor opinión pública no tanto por cómo piensan, ni por lo que dicen, ni tampoco por lo que proponen. La exposición en política en el caso de las mujeres es un examen continuo que no siempre juega a su favor. Exponer más para demostrar capacidades y con ello ganar confianza no es suficiente. Para Hang sería pornografía.

Hang apunta que la exposición en sí es pornográfica: “la exhibición directa de la desnudez no es erótica. El lugar erótico de un cuerpo está precisamente allí “donde” se abre el vestido, es la piel que brilla “entre dos piezas”. Y “no es sublime, sino obscuro el cuerpo que se hace carne”. Aunque parezca en sí erótico, hay que traducir la reflexión de Byung-Chul Han en el ámbito de la comunicación pública. Si pensamos por un instante en las fotografías que encontramos a diario en las redes sociales, vemos un exceso de exposición que, en muchas ocasiones, no concuerda con la vida real de uno mismo. ¿De qué sirve entonces la exposición con el fin último de ser transparente cuando lo que conseguimos al final es mera apariencia que no genera interés en los demás? A nivel profesional, hay que pensar en estrategias de comunicación en una sociedad inofocada, sobre expuesta.

Si “descubrir y descifrar se realizan como un desvelamiento agradable”, ¿por qué no pensamos en estrategias de comunicación enfocadas a la confianza, sin abandonarnos y proyectadas hacia el que nos descubran poco a poco para generar mayor interés? Los límites de Hang en la sociedad transparente invitan a pensar en nuevas acepciones y estrategias para la implementación de la transparencia en el ámbito político.

## La comunicación estratégica y la imagen

La pornografía de Hang deja al descubierto formas de trabajar el ámbito de la comunicación que no han pasado por la creatividad, sino por la exposición en su máxima expresión. Esta obra invita a pensar en cómo la erótica del poder se ha convertido en la protagonista misma de la política: y se empieza a valorar más a los representantes políticos por cómo son físicamente —o cómo se exponen— y por las historias de cama que abren portadas en medios y revistas. ¿En qué momento pasaron a un segundo plano las necesidades sociales? Es erróneo cuando la crítica y la actuación política entra en el plano de lo personal y se abandona el hecho mismo de la representatividad social. El valor de la honestidad margina finalmente a la transparencia. Cuando hay confianza, ya no se necesita nada más.

Las imágenes en política, también son política. La creatividad en las mismas, por naturales, las hacen más auténticas, más políticas, más influyentes y, por ello, más movilizadoras. Pero muchos profesionales de la comunicación no estarán de acuerdo con la afirmación de Hang en relación a las imágenes: “Es obscena la transparencia que no encubre nada, ni mantiene oculto, y lo entrega todo a la mirada. Hoy, todas las imágenes, mediáticas son más o menos pornográficas. (...) Son, a lo sumo, el objeto de un *me gusta*”. Y sigue: “Las imágenes pornográficas, al estar desculturizadas, no dan nada que leer. Actúan sin mediación, como imágenes de propaganda, de forma táctil y contagiosa. (...) Se vacían para convertirse en espectáculo”. Y termina golpeando fuerte: “La sociedad porno es una sociedad del espectáculo”.

¿Nos podemos considerar como la sociedad del espectáculo puesto que hemos convertido que lo transparente sea un ejercicio más de la exposición, más

preocupada por mostrar la apariencia que el ser en sí mismo? “Exponer o exhibir no sirven de modo primario al logro del poder. Allí no se aspira al poder, sino a la atención. (...) Poder y atención no coinciden. Quien tiene poder tiene al otro, lo cual hace superflua la aspiración a la atención. Y esta última no genera automáticamente poder”, dice Byung-Chul Han.

## Conclusión

Hang consigue su objetivo. No escribe lo que el lector quiere leer, sino lo que realmente cree que debe escribir para alterar el concepto de transparencia que conocemos. Tener información de los demás, y por tanto el control sobre los demás, no nos garantiza la verdad, tampoco el poder. “La sociedad de la transparencia no sólo carece de verdad, sino también de apariencia. Ni la verdad ni la apariencia son tan aparentes. (...) Un argumento de información y comunicación no esclarece por sí solo el mundo”. Y continúa Hang: “La transparencia y el poder se soportan mal. Al poder le gusta encubrirse en secretos. (...) Donde domina la transparencia no se da ningún espacio para

la confianza”. ¿Hasta dónde los secretos en política pueden ser ocultos?

El autor altera los esquemas estratégicos de comunicación, desde la imagen hasta la concepción de la información para la transparencia. En el caso de las mujeres en política, aún resulta más grave. Puede que la solución, en esta sociedad de la desconfianza, no pase sólo por la transparencia, sino por estrategias de comunicación que proyecten valores y humanicen los rostros del poder enfocados hacia la construcción de confianza. La transparencia, en este libro, no resulta un fin en sí mismo. Tampoco el cómo se ha elevado exponencialmente a ésta hasta convertirla en una mera expositora de la apariencia –irreal- que todos quieren controlar.

Repensar la transparencia en comunicación y en comunicación política para diseñar estrategias enfocadas hacia la libertad sin control, hacia la confianza para la influencia y la movilización. Esa es la gran lección que se extrae de la obra, se esté de acuerdo o no con ella.

## Forma de citación

MARTÍNEZ FERNÁNDEZ, Ángela Paloma: La sociedad de la transparencia. *Revista Communication Papers*, N°8 (Monográfico II), páginas 60 a 63. Departamento de Filología y Comunicación de la Universidad de Girona. Recuperado el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2\_\_\_\_\_ de: <http://www.communicationpapers.es>

## De los recursos humanos a la gestión de personas: una nueva visión sobre el talento en la era digital.

CP 2015 , Vol.4-Nº8 (Monográfico II), pp. 64-66. ISSN 2014-6752. Girona (Catalunya). QUINTANA, Mónica: De los recursos humanos a la gestión de personas: una nueva visión sobre el talento en la era digital. *Recibido: 10/11/2015 - Aceptado: 12/11/2015*

*La nueva fórmula del trabajo. Revelaciones de Google que cambiarán tu forma de vivir y liderar.*

Laszlo Bock

Penguin Random House Grupo Editorial SAU, 2015.  
468 páginas  
ISBN 978-84-16029-48-8



## Mónica QUINTANA

CEO en Mindset. monica.quintana@mindset.tech

*La nueva fórmula del trabajo* es un manifiesto en el que Laszlo Bock, Vicepresidente de Gestión de Personas de Google, nos invita a cambiar la manera en la que vivimos y trabajamos. A lo largo de 468 páginas el autor nos cuenta los secretos que le permitieron convertir a Google en una de las empresas más deseadas para trabajar por los mejores talentos del planeta.

Se trata de una obra dirigida fundamentalmente a profesionales, aunque el tono didáctico repleto de ejemplos y carente de academicismos lo convierte en una lectura apta para cualquier persona interesada en saber cómo liderar la empresa del siglo XXI, superando el viejo paradigma de los recursos humanos del ejecutivo clásico en favor de la gestión de las personas como el activo más importante.

Durante 14 capítulos, Bock expone las iniciativas sobre la materia que se implementaron en Google así como los éxitos y los aprendizajes realizados gracias a los fracasos.

El autor enfatiza la importancia de la cultura empresarial como elemento central en la gestión. En Google la misión es “organizar la información mundial y hacerla universalmente accesible y útil”. Un mensaje sencillo y fácilmente comprensible que es llevado hasta las últimas consecuencias en la gestión del día a día de la empresa, que se engrana con las tres piedras angulares de la cultura *googler*: realización de un trabajo significativo, entendiendo que no existe un motivador más poderoso que la capacidad de influir en el mundo; transparencia, o apertura por defecto, noción según la cual la información debe ser compartida y según la que todo puede ser debatido y puesto en cuestión; expresarse en voz alta, o conferir a los empleados la posibilidad de que digan lo que piensan acerca de la empresa.

Bock sostiene que las personas actúan mejor si se les concede libertad y que una de las formas más eficientes de incrementar la productividad de los empleados es dándoles más *empowerment* y más capacidad para tomar decisiones. Adicionalmente, los líderes que

son capaces de crear el entorno adecuado se transformarán en imanes para atraer a las personas con más talento del planeta, quienes gravitarán hacia los lugares donde puedan encontrar un trabajo con sentido. Ello implica que *“cuando los empleados confían en los líderes se convierten en embajadores de la marca y, a su vez, fomentan un cambio progresivo en sus familias, la sociedad y el entorno”*.

La contratación se plantea como la actividad más importante de cualquier organización, pese a que a menudo no se le presta la atención suficiente. La mayoría de las empresas invierten más dinero en formación que en contratación, aunque no hay evidencias de que esta política implique una mejora en el rendimiento. En Google el gasto en contratación duplica al de la empresa media. La preferencia es contratar a personas inteligentes curiosas y favorecer la creación de un ecosistema de colaboración no jerárquico, buscando la motivación intrínseca para el aprendizaje continuo junto con los pares. Bock expone cómo lograron que las decisiones de contratación estuviesen más basadas en datos, para evitar las intuiciones erróneas habituales en los procesos de selección.

Otro asunto que se aborda ampliamente en el libro es el rol de los directivos, que se parece más al de un facilitador de equipo que al de un ejecutivo. A los directivos de Google se les ha quitado poder en favor del resto de los empleados y toman las decisiones importantes de forma colectiva, no pudiendo contratar ni despedir de forma unilateral. Están sometidos al mismo nivel de transparencia que el resto de los empleados y no hacen uso de símbolos de estatus que simbolicen jerarquías.

El autor propone un sistema de retribución que prima generosamente a las personas que más valor aportan a la compañía, independientemente de su puesto de trabajo.

También declara recompensar a quienes fracasaron en el desarrollo de una buena idea.

En suma, la gestión de personas en Google está relacionada con el impulso de iniciativas encaminadas a hacer felices a sus empleados mediante la búsqueda de la significación mediante el trabajo, la participación, el compartir conocimiento, la instauración de dinámicas para el aprendizaje continuo y la personalización de las condiciones de trabajo. En el nivel de gestión, estas iniciativas se instauran de la manera más sencilla posible, se testan, y se abren al escrutinio y validación por parte de los empleados.

Las normas de funcionamiento que propone el autor para la gestión de personas, son: dar sentido al trabajo, confiar, contratar a personas mejores que uno mismo, no confundir los procesos de desarrollo con la gestión del desempeño, poner el foco tanto en los mejores como en quienes tienen más dificultades, ser frugal y generoso, pagar más a quien más valor genera, implementar cambios pequeños, realizar una gestión adecuada de las expectativas y divertirse con el proceso antes de comenzar de nuevo.

Estos son algunos de los secretos del éxito de Google que según el autor se pueden replicar fácilmente en otras empresas, lo que quiere decir que el modelo está al alcance de todos.

En mi opinión, *La nueva fórmula del trabajo* es una de las obras más relevantes del año en el ámbito de la gestión empresarial y una lectura imprescindible para quienes tengan la responsabilidad de contratar o gestionar equipos.

El autor defiende en su obra una idea revolucionaria que rezuma sentido común: podemos ser más felices y productivos en nuestro trabajo. Es más: tenemos el derecho a ser felices con lo que hacemos porque es saludable dado que nos pasamos mucho

tiempo trabajando y porque es ético realizar una contribución significativa a la sociedad.

Paradójicamente, muchas de estas medidas centradas en las personas no son llevadas a cabo por parte de las empresas pese a que la mayoría no suponen costes extra.

La reflexión inevitable es preguntarse ¿están los líderes actuales preparados para esta forma de entender la empresa? Parece evidente que en un contexto actual de transformaciones del trabajo, de aparición de tecnologías disruptivas que hacen temblar los viejos modelos de negocio y de la demanda de nuevos perfiles y nuevas competencias, algo tenga que cambiar en la gestión de las personas.

¿Este tipo de medidas son aplicables a todas las empresas? Según el autor, sí lo son. Y ésta es la razón principal para la publicación de la obra, haciendo gala de la misión de Google de organizar la información para hacerla accesible y útil.

En el epílogo del libro se plantean los retos y oportunidades para la creación de una nueva clase de recursos humanos, con profesionales híbridos y equipos multidisciplinares expertos en datos, ya que la *“tecnología ha hecho más fácil intentar cosas nuevas y compartir lo que es efectivo, dándonos una oportunidad sin precedentes de cambiar el significado del trabajo”*. Sin duda alguna, se trata de una gran oportunidad para los nuevos profesionales de la gestión de personas y ahora también del negocio, si la sabemos aprovechar.

### Forma de citación

QUINTANA, Mónica: De los recursos humanos a la gestión de personas: una nueva visión sobre el talento en la era digital. *Revista Communication Papers*, N°8 (Monográfico II), páginas 64 a 66. Departamento de Filología y Comunicación de la Universidad de Girona. Recuperado el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2\_\_\_\_ de: <http://www.communicationpapers.es>

## Los medios después de Internet. Una hoja de ruta del periodismo digital

CP 2015 , Vol.4-Nº8 (Monográfico II), pp. 67-68. ISSN 2014-6752. Girona (Catalunya). ÁLVAREZ SABALEGUI, David: Los medios después de Internet. Una hoja de ruta del periodismo digital. *Recibido: 18/11/2015 - Aceptado: 20/11/2015*

### *Los medios después de internet.*

José Luis Orihuela

Barcelona

Editorial UOC, 2015.

165 páginas

ISBN 978-84-9064-700-4



## David ÁLVAREZ SABALEGUI

CEO en Mindset. monica.quintana@mindset.tech

El libro 'Los medios después de internet' lo resume en una breve frase el propio autor, José Luis Orihuela, 'Este es un libro de pistas'. Con esta descripción se da la primera clave de este texto mezcla de estudio académico y reflexiones basadas en la práctica.

La dilatada experiencia del autor en la investigación de los nuevos modos de hacer periodismo da las suficientes garantías para asumir este libro como una hoja de ruta concisa y completa sobre la actual situación de los medios de comunicación en el entorno de internet, así como las tendencias a seguir por parte de los responsables de la profesión del periodismo. El libro es un compendio editado y ordenado de los diferentes textos que José Luis Orihuela publicó en ABC.es y en Infobae.com entre los años 2011 y 2013.

Los textos se ordenan en cinco grandes bloques. El primero corresponde a una descripción y reflexión sobre una de las redes sociales más influyentes en el ámbito

del periodismo, Twitter. En este capítulo el autor define el rol de dicha red social en el ecosistema digital de los medios de comunicación, así como el papel que cumple en las entrañas de las redacciones, la relación directa entre red social y periodista.

El segundo bloque lo dedica a las connotaciones de internet como cultura de trabajo en los medios. El enfoque innovador que José Luis Orihuela aporta en su obra está muy basado en la descripción de la transición de lo relevante en este ámbito: del medio al contenido y del contenido a la conversación como generadora de diversas comunidades.

En el tercer bloque se da una descripción breve pero muy reveladora sobre los nuevos modelos de negocio que se están generando alrededor de los medios de comunicación, con ejemplos muy gráficos como los de The Guardian, The Economist y la BBC, alineando dichos modelos con una de las consecuencias directas de este nuevo escenario, la construcción de nuevas

identidades digitales, tanto corporativas como personales en el caso de los periodistas.

Ese tercer bloque lo enlaza de un modo muy natural con uno de los grandes retos del nuevo periodismo, con el que se crea el cuarto bloque, un capítulo de recomendaciones para la formación de los nuevos comunicadores. Es en este capítulo donde el autor muestra sus dos grandes experiencias, la de la investigación periodística y la de la docencia. Sin duda alguna, este apartado es clave para que los futuros periodistas entiendan el actual contexto del ecosistema periodístico digital. Para finalizar, el quinto bloque el autor lo dedica a describir diversas tendencias claves del nuevo contexto periodístico. Multiplataformas, periodismo de datos, gestión de las redes sociales, los curadores digitales, la desintermediación de la información y otros conceptos imprescindibles para entender el nuevo

panorama de los medios de comunicación después del surgimiento de internet.

Y como no podría ser de otro modo, siendo un libro basado en internet, en él se incluye un extenso catálogo de referencias a textos publicados en el ámbito digital. Links dirigidos a la consulta práctica como apoyo a los cinco grandes bloques del libro. También se incluye una relación bibliográfica muy bien escogida, con los textos y autores más adecuados para entender la filosofía de esta obra.

El libro cumple un objetivo principal, situar al lector en el actual escenario del papel de los medios de comunicación en el entorno digital. Por lo que es un texto dirigido tanto a los profesionales de los medios como a todas las personas que directa o indirectamente tengan que trabajar en el contexto del ecosistema periodístico digital.

### Forma de citación

ÁLVAREZ SABALEGUI, David: Los medios después de Internet. Una hoja de ruta del periodismo digital. *Revista Communication Papers*, N°8 (Monográfico II), páginas 67 a 68. Departamento de Filología y Comunicación de la Universidad de Girona. Recuperado el \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2 \_\_\_\_ de: <http://www.communicationpapers.es>





