

Cómo citar este artículo en bibliografías / Referencia

J M Valero-Pastor, M Carvajal (2019): “Transferencia de conocimiento para la innovación en las organizaciones periodísticas. Estudio de casos españoles”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 1154 a 1172.

<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1376/59es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2019-1376-59](https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1376-59)

Transferencia de conocimiento para la innovación en las organizaciones periodísticas. Estudio de casos españoles

Knowledge transfer for the social era within journalistic organisations. A study of Spanish cases

José María Valero-Pastor [[CV](#)] [[ORCID](#)] [[Scholar Google](#)] - Investigador - Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH) - jose.valerop@umh.es

Miguel Carvajal [[CV](#)] [[ORCID](#)] [[Scholar Google](#)] - Investigador - Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH) – mcarvajal@umh.es

Abstracts

[ES] Introducción: La transferencia de conocimientos fluida es indispensable para la reproducción de las mejores prácticas y la potenciación de los resultados en las organizaciones. En la industria mediática, considerada de alto riesgo, el proceso es esencial, pues permite que la cultura de las compañías se impregne de carácter innovador y los trabajadores entiendan la necesidad de adaptarse al constante cambio. **Metodología:** En este artículo se emplea la observación no participante y las entrevistas con los responsables de cuatro organizaciones periodísticas españolas —El Confidencial, Vocento, Civio y WeblogsSL— para explorar qué importancia conceden a la transferencia, qué métodos emplean para permitirla y qué obstáculos y potenciadores encuentran en el proceso. **Resultados y discusión:** Se comprueba que, tanto los métodos como los condicionantes para la transferencia de los casos estudiados —como la carga de trabajo, la utilidad atribuida a los conocimientos y la confianza entre el emisor y el receptor— coinciden con los de otras industrias a nivel internacional.

[EN] Introduction: Fluid knowledge transfer is essential to for the transmission of best practices and for improving organizational performance. In the media sector, which several authors consider to be a “high risk” industry, this process is even more important because it increases the innovative strength of the organisational culture and allows professionals to become aware of the need to adapt themselves to the changing environment. **Methods:** This paper uses non-participant observation and interviews with the heads of knowledge transfer of four Spanish news media companies —*El Confidencial*, *Vocento*, *Civio* and *Weblogs SL*— to explore the importance they give to knowledge transfer, the

methods they use to achieve it as well as the barriers and drivers they encounter in the process. **Results and discussion:** The results confirm that the knowledge transfer mechanisms and conditions detected within the media companies under study, such as workload, usefulness attributed to knowledge and sender-receiver trust, are similar to those existing in international industries.

Keywords

[ES] Transferencia de conocimiento; innovación mediática; cultura organizacional; El Confidencial; Vocento; Civio

[EN] Knowledge transfer; media innovation; organisational culture; El Confidencial; Vocento; Civio.

Contents

[ES] 1. Introducción. 1.1. Transferencia de conocimiento: proceso, refuerzos y obstáculos. 1.2. Métodos para la transferencia de conocimientos en las empresas. 2. Método. 3. Análisis de resultados. 3.1. La generación y transferencia de conocimientos en las compañías estudiadas. 3.2. Condicionantes: obstáculos y potenciadores para la transferencia. 3.3. Métodos para la transferencia de conocimientos en los medios. 4. Discusión y conclusiones. 5. Bibliografía.

[EN] 1. Introduction. 1.1. Knowledge transfer: process, drivers and barriers. 1.2. Knowledge transfer methods within companies. 2. Methods. 3. Results. 3.1. Knowledge generation and transfer within the sample of companies. 3.2. Determining factors: knowledge transfer drivers and barriers. 3.3. Knowledge transfer methods within media companies. 4. Discussion and conclusions. 5. References.

Traducción de resumen de **J.M. Valero-Pastor**
Traducción de artículo de **C.A. Martínez-Arcos**
(Doctor en Comunicación, Universidad de Londres)

1. Introducción

La transferencia de conocimientos se ha revelado en diversas industrias como un mecanismo importante para mejorar los resultados de las unidades receptoras (Argote y Fahrenkopf, 2017). La industria mediática no es una excepción. En un mercado caracterizado por los continuos vaivenes, tanto tecnológicos como sociológicos (Castells, 1997: 89), y en el que los cambios cada vez tienen mayor grado, velocidad y heterogeneidad (Küng, 2017: 204-205), la flexibilidad y el aprendizaje constante son requisitos indispensables para el éxito de las organizaciones mediáticas (Baumann, 2013: 79; Porcu, 2017). En este contexto, los profesionales de las diferentes unidades deben ser capaces de adquirir y asimilar, de la manera más rápida posible, las prácticas exitosas que se generan dentro de su empresa —y en el exterior—, para agilizar su trabajo, conseguir mejores resultados y otorgar a la empresa una ventaja competitiva (Zapata Cantú, 2004). Por lo tanto, se considera que la transferencia de conocimientos efectiva, ligada a la innovación interna, es clave para que los departamentos abandonen la inercia empresarial (Küng, 2017: 96) y adapten sus prácticas a las necesidades del contexto.

En los medios, este caso se ilustra, en los últimos años, con la proliferación de unidades dedicadas a la innovación. Estos departamentos, en algunos casos conocidos como laboratorios, tienen objetivos diversos, como el desarrollo tecnológico de aplicaciones digitales, la exploración de nuevas narrativas y formatos o la promoción de nuevos proyectos empresariales (García Avilés, 2018: 360; Salaverría, 2015: 402). Sin embargo, como máximos responsables de la innovación dentro de sus organizaciones,

también recae sobre ellos, en parte, la tarea de extender sus resultados al resto de los profesionales y grupos de trabajo (Cea Esteruelas, 2010: 40). De esta manera, a través de una transferencia de conocimientos efectiva, se posibilita que la hoja de ruta de la compañía y sus objetivos en el medio y largo plazo permeen en la cultura empresarial de las redacciones, haciéndolas así más flexibles y abiertas a la transformación (Porcu, 2017).

A pesar de su importancia en la industria periodística, y la relación implícita que tiene con la innovación en todos los sectores (Burnett y Williams, 2014), escasean las investigaciones que aborden la transferencia de conocimiento interna en las empresas mediáticas innovadoras (García Avilés et al., 2018). Como afirma Porcu (2017: 12), “la brecha más grande en la literatura sobre innovación mediática (...) parece ser la escasez de atención académica a los procesos de aprendizaje e innovación de los periodistas profesionales en las redacciones innovadoras. Es sorprendente, porque la innovación (...) está relacionada inextricablemente a los procesos de aprendizaje: sin aprendizaje no hay innovación”.

En este sentido, el objetivo de la investigación es, en primer lugar, determinar la importancia concedida a la transferencia de conocimiento en las estrategias empresariales de las compañías mediáticas estudiadas, poseedoras o no de unidades de innovación específicas. En segundo lugar, revisar los métodos empleados por las empresas para transferir su conocimiento; y, por último, identificar los factores que facilitan y dificultan la reproducción y extensión de las mejores prácticas entre los profesionales. De esta manera, se evalúan tres objetivos, entre las organizaciones estudiadas y otras que pertenecen a diversas industrias en el panorama internacional, analizadas en la literatura académica.

Para ello, se emplea una metodología centrada en el estudio de casos de cuatro empresas mediáticas españolas con perfiles muy diferentes entre sí en cuanto a su tamaño, facturación y estructura. Estas organizaciones son El Confidencial, uno de los medios nativos digitales más prósperos e innovadores del panorama español, según diversos estudios académicos (De Lara, 2015), y que posee la unidad de innovación más nutrida del país (Valero Pastor y García Ortega, 2018: 25); Vocento, un grupo tradicional de diarios regionales, que ha emprendido un plan de transformación digital y móvil liderado por su laboratorio (VocentoLab); Civio, una fundación sin ánimo de lucro dedicada a la transparencia, especializada en periodismo de datos y también una de las grandes iniciativas innovadoras de España (De Lara, 2015); y WeblogsSL, una compañía matriz que produce decenas de medios especializados nativos digitales.

El estudio revela que estas empresas periodísticas consideran esencial la transferencia de conocimientos fluida desde las unidades más innovadoras de la empresa --sean laboratorios o no-- al resto de la organización. De esta manera, la cultura empresarial de sus redacciones puede imbuirse del carácter innovador necesario para afrontar los retos del nuevo paradigma. Aunque algunos factores como la carga de trabajo y las reticencias personales pueden dificultar el proceso, la utilidad de los conocimientos adquiridos y la confianza entre los emisores y los receptores de la innovación constituyen refuerzos para el proceso, del mismo modo que sucede en otras industrias a nivel internacional. En cuanto a los métodos de transferencia, se observa que la formación explícita por medio de seminarios internos, los intercambios interdepartamentales y los embajadores de la innovación, entre otros, se emplean también de forma análoga en las organizaciones periodísticas españolas.

1.1. Transferencia de conocimiento: proceso, refuerzos y obstáculos

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

Una característica común que se puede extraer de las definiciones es la concepción de la transferencia de conocimiento como un proceso, y no como un acto puntual. Szulanski (1996, 2000) fue uno de los primeros autores en defender este punto de vista, y --basándose en las teorías sociológicas de la difusión de la innovación (Rogers, 1962; Sahin, 2006), el cambio social (Glaser *et al.*, 1983), la introducción de tecnologías en ambientes productivos (Tyre, 1991) y la transferencia tecnológica (Galbraith, 1990)-- propuso un modelo del proceso de transferencia de conocimiento dentro de las empresas, que ha servido como marco teórico para numerosas investigaciones posteriores (Duan et al., 2010; Joia y Lemos, 2010; Zapata Cantú, 2004). La concepción de la transferencia de conocimiento como un proceso permite introducir en el debate académico las dificultades con las que se encuentran las empresas en cada una de sus fases (Joia y Lemos, 2010; Liao y Hu, 2007; Szulanski, 1996; Szulanski, 2000).

En un nivel de detalle mayor, la literatura académica identifica una serie de condicionantes concretos para la transferencia eficaz de conocimiento en las compañías (Davenport y Prusak, 2001; Joia y Lemos, 2010; Szulanski, 1996; Zapata Cantú, 2004). Uno de ellos es la gestión eficaz del tiempo por parte de los individuos, que es esencial para la transferencia de conocimiento. A la hora de contagiar conocimiento tácito (Polanyi, 1962), se necesita el tiempo suficiente para experimentar, reflexionar y dialogar, así como para establecer los contactos y las relaciones sociales que den lugar a la transferencia, algo poco habitual en el ecosistema empresarial actual (Haldin-Herrgard, 2000: 362). Además, cuando lo que se quiere transmitir es conocimiento explícito, los sistemas que lo permiten, “como son los documentos e Intranet, requieren tiempo para ser desarrollados” y procesados por los trabajadores (Zapata Cantú, 2004: 211). Por ello, el tiempo es uno de los factores que posibilitan la transferencia de conocimiento, y las empresas deben percibir que los lapsos empleados a estos efectos constituyen una inversión con efectos beneficiosos a medio y largo plazo (Joia y Lemos, 2010: 413).

La confianza mutua entre la fuente de conocimiento y el receptor también influye notablemente en los resultados del proceso. La transferencia de conocimiento, especialmente en el caso del tácito, requiere de numerosos y diversos intercambios individuales (Nonaka, 1994: 19), cuyo éxito depende en cierta medida de la facilidad de comunicación y el nivel de “intimidad” de las relaciones (Marsden, 1990: 455). Cuanto mayor sea la confianza y el entendimiento mutuo creados entre emisores y receptores en el contexto social y cultural en el que se encuentran --o, en palabras de Szulanski (1996: 32), menos ardua sea la relación--, menor será el riesgo de ambigüedades e incertidumbres en la transferencia de conocimiento (Joia y Lemos, 2010: 413), y se conseguirá una reproducción más fiel de las prácticas compartidas (Liao y Hu, 2007: 404). En lo referente a la confianza del receptor hacia el emisor, además

de existir cierta afinidad personal, la fuente de conocimiento debe ser percibida por la unidad o persona receptora como fiable, experimentada y capaz para que se inicie el proceso de forma efectiva (Szulanski, 1996: 31). En otras palabras, la reputación de la fuente y su participación en transferencias previas con resultados positivos elevan las posibilidades de éxito de la transferencia de conocimiento (Zapata Cantú, 2004: 210).

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

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

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

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

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

transferencia de conocimientos se ha visto dificultada o impedida por la ausencia de la capacidad de asimilación de una nueva tecnología o proceso (Joia y Lemos, 2010; Szulanski, 1996; Zapata Cantú, 2004).

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

Por último, el contexto organizacional es determinante. Las investigaciones muestran cómo la estructura formal, los sistemas y, en general, los atributos del contexto de la empresa influyen sobre el número de intentos requeridos para transferir conocimiento de forma efectiva y la calidad de los resultados obtenidos por medio de esos intentos (Szulanski, 1996: 32). Por ello, es necesario que exista un contexto organizacional fértil (Szulanski, 1996: 32), con una cultura empresarial que motive a los miembros de la organización a innovar, que las condiciones laborales flexibles permitan hacerlo, y que se promueva una filosofía de trabajo abierta para la creación interna de conocimiento (Zapata Cantú, 2004: 206). El entorno de la organización debe ser psicológicamente seguro para que los trabajadores puedan expresar y desarrollar opiniones e ideas diferentes de las establecidas, ya que estas enriquecen el conocimiento de la empresa (Sun y Scott, 2005: 86). Es por ello que la transferencia se ve beneficiada si existe un entorno que premie el diálogo abierto, honesto, reflexivo y crítico capaz de generar y albergar nuevas perspectivas (Fayeh y Prusak, 1998: 268).

La burocracia interna --representada, por ejemplo, por cadenas de mando jerárquicas, configuraciones inflexibles y prácticas independientes para cada trabajador-- dificulta la existencia de este tipo de contextos, ya que limitan las competencias de los profesionales, así como el tiempo, la flexibilidad y la complejidad requeridas para la transferencia de conocimiento tácito (Argote y Fahrenkopf, 2016). En contextos muy rígidos, cada unidad es responsable de sus resultados, y no se concibe la colaboración interdepartamental ni la alteración de la cadena de mando, a pesar de que el contacto entre unos y otros profesionales pudiera resultar beneficioso para la organización en su conjunto (Joia y Lemos, 2010: 414)

1.2. Métodos para la transferencia de conocimientos en las empresas

La literatura académica ha señalado a los métodos de transmisión del conocimiento como otro factor influyente en el desarrollo del proceso. La contratación de nuevo personal y la movilidad de trabajadores entre áreas requiere una formación adecuada, tan temprana como sea posible, para que los nuevos empleados se familiaricen con las prácticas que van a desarrollar (Joia y Lemos, 2010: 414), que, además, sean razonablemente rápidos y eficientes (Zapata Cantú, 2004: 105).

Existen varios métodos formales e informales para acometer esta formación (Zapata Cantú, 2004: 212), que dependen de la naturaleza de los conocimientos que se pretenden transmitir. Si el conocimiento es explícito --como son, por ejemplo, las reglas, procedimientos y códigos de la organización-- las

empresas pueden servirse de la enseñanza formal, haciendo uso de clases, presentaciones, instructores, seminarios o sistemas de aprendizaje a distancia (Zapata Cantú, 2004: 415). Sin embargo, si se trata de transmitir conocimiento tácito, teniendo en cuenta que este no es codificable (Nonaka y Takeuchi, 1997), es necesaria una formación que incluya demostraciones y oportunidades de observar y practicar lo que se está aprendiendo (Argote y Fahrenkopf, 2016: 149). Estrategias como el mentoring o el coaching, por ejemplo, consumen más tiempo y recursos, pero son más apropiadas a estos efectos, ya que fomentan la relación entre los empleados para que las ideas fluyan desde los más experimentados a los más nuevos (Joia y Lemos, 2010: 415).

En su estudio de 2004, Cantú (2004: 191) observó que, con respecto a los mecanismos formales de comunicación, las reuniones eran el principal medio formal por el que se transfería el conocimiento, mientras que las bases de datos informatizadas también ocupaban un lugar importante para estos efectos. Por el contrario, la utilización de documentos internos no tenía tanta utilidad, a juzgar por la opinión de los empleados, debido a la poca aceptación de contar con conocimiento codificado, que requiere más tiempo para ser adquirido. En lo relativo a los aspectos informales, se percibían como métodos más efectivos las conversaciones cara a cara, el acceso fácil a las personas que poseen el conocimiento, y el trabajo conjunto para compartir aciertos y desaciertos (Cantú, 2004: 192).

León et al. (2007: 4) se centran en las iniciativas explícitas adoptadas por las empresas para la difusión del conocimiento creado para distinguir métodos como los grupos de intercambio de trabajadores y visitas interdepartamentales, las comunidades de prácticas --de las que también hablan Schmitz Weiss y Domingo (2010) como focos de la innovación-- y los eventos de aprendizaje para compartir conocimientos específicos y experiencias. Además, inciden en la necesidad de habilitar canales para que fluya la comunicación entre los trabajadores, tales como el correo, los chats, los foros, las listas de discusión y las listas telefónicas. En este sentido, también se menciona la necesidad de eliminar las distancias sociales (jerarquías y culturas), temporales y espaciales, para que los trabajadores consigan compartir conocimiento mediante conversaciones informales.

Por último, la existencia de individuos innovadores dentro de las redacciones también afecta positivamente a la transferencia de los nuevos conocimientos y prácticas generados dentro de las compañías (Steensen, 2009: 6). Bajo el prisma de la teoría de la difusión de la innovación de Rogers (1962), si entendemos la redacción como un sistema social, estos profesionales constituirían el grupo de los early adopters, usuarios de las nuevas prácticas que no solo se limitan a emplearlas en su día a día, sino que funcionan como embajadores de la innovación entre el resto de la plantilla. Por lo tanto, recurrir a estos pioneros para fomentar la cultura empresarial flexible dentro de las redacciones es otro método que pueden emplear las compañías en su objetivo de transferir el conocimiento generado.

2. Método

Fruto de la revisión teórica realizada, y a efectos del presente artículo, se propone una definición del concepto transferencia de conocimiento aplicable en el ámbito de la innovación mediática:

La transferencia de conocimientos es un proceso mediante el cual las mejores prácticas y las innovaciones se transmiten entre unidades de la organización, o entre estas y el mercado, con el fin de obtener agilidad interna, resultados más efectivos y una ventaja competitiva; y a largo plazo, generar cambios en la cultura de la organización, que la ayuden a adaptarse a los vaivenes del mercado.

Además, también con base en la literatura académica analizada, se sugiere una clasificación de los diferentes métodos que se emplean para transmitir conocimientos en las organizaciones aplicables a las compañías mediáticas innovadoras:

Tabla 1. Propuesta de clasificación de los métodos para la transferencia del conocimiento

Tipos de métodos	Métodos
Enseñanza formal	Seminarios, clases, cursos, presentaciones, aprendizaje a distancia
Enseñanza informal	Mentoring, coaching
Enseñanza mixta (formal e informal)	Eventos de aprendizaje (enseñanza y networking)
Comunicación formal	Reuniones, bases de datos, documentos internos
Comunicación informal	Conversación cara a cara, facilidad de acceso a personas con conocimientos, trabajo conjunto
Comunicación mixta (formal e informal)	Correo electrónico, chats internos, foros, listas de discusión, listas telefónicas
Recursos profesionales	Grupos de intercambio de trabajadores, visitas interdepartamentales, embajadores (<i>early adopters</i>)

Elaboración propia

Las preguntas de investigación a las que pretende responder el presente artículo, para lo que se emplean los instrumentos anteriormente descritos, son:

- ¿Qué nivel de importancia conceden los medios de comunicación analizados a la transferencia de conocimiento en sus estrategias empresariales?
- ¿Qué métodos emplean las organizaciones para que sus mejores prácticas y la innovación se transfieran de una unidad a otra?
- ¿Qué factores condicionan el éxito del proceso de transferencia del conocimiento en estas empresas?

Para responder a estas cuestiones, el presente artículo se basa en la metodología del estudio de casos de cuatro empresas mediáticas en el ámbito español, que presentan características muy diversas, pero que tienen en común la realización de esfuerzos innovadores: *Civio*, *El Confidencial*, *Vocento* y *Weblogs*. *El Confidencial* es uno de los medios nativos digitales más prósperos e innovadores del panorama español, según diversos estudios académicos (De Lara, 2015); *Vocento* es un grupo tradicional de medios con numerosos proyectos regionales bajo su paraguas, además del diario generalista nacional *Abc*; *Civio* es una fundación sin ánimo de lucro dedicada a la transparencia, especializada en periodismo de datos y también una de las grandes iniciativas innovadoras de España (De Lara, 2015); y *Weblogs* es una compañía matriz que produce decenas de medios especializados dirigidos a nichos poblacionales muy concretos, como *Xataka* o *Motorpasión*. De la muestra

seleccionada, solo *Vocento* y *El Confidencial* cuentan con unidades de innovación, VocentoLab y El Condencial Lab, que es el departamento dedicado a estos fines más numeroso de España (Valero Pastor y García Ortega, 2018: 25).

Tabla 2. Empresas analizadas

Empresa	Número de trabajadores	Facturación	Tipo de empresa	Unidad de innovación
<i>Civio</i>	Entre 5 y 15	200.000 – 500.000 €	Fundación periodística	No
<i>El Confidencial</i>	Más de 150	> 10.000.000 €	Medio nativo digital	Sí
<i>Vocento</i>	Más de 150	> 10.000.000 €	Matriz de medios	Sí
<i>Weblogs</i>	Entre 50 y 100	500.000 – 1.000.000	Matriz de medios	No

Elaboración propia

Para llevar a cabo la investigación, se sometió a los responsables de cada medio en materia de innovación y transferencia de conocimiento a un cuestionario abierto, adaptado a las características de las compañías. El cuestionario consta de tres bloques principales de preguntas, que coinciden con los objetivos del artículo. En primer lugar, sobre la importancia del concepto estudiado dentro de la empresa; en segundo lugar, sobre los condicionantes que acontecen en la empresa en relación con la transferencia de conocimientos; y, por último, sobre los métodos empleados para conseguir que el proceso tenga éxito. Los entrevistados fueron Alejandro Laso, director de Innovación y Estrategia en El Confidencial y máximo responsable de El Confidencial Lab; Borja Bergareche, director de innovación de Vocento y del VocentoLab; Antonio Ortiz, director de Estrategia de WeblogsSL; y Miguel Ángel Gavilanes, responsable de Formación de Civio. Además, debido a las peculiaridades de Vocento, que cuenta con decenas de medios regionales, se mantuvo otra entrevista con Iker Barinagarrementería, integrante del equipo de Innovación en Diarios Regionales. Todas las entrevistas fueron realizadas en las sedes de cada una de las empresas estudiadas a lo largo del mes de marzo de 2018.

3. Análisis de resultados

3.1. La generación y transferencia de conocimiento en las compañías estudiadas

La transferencia de conocimientos ha sido reconocida por las cuatro organizaciones analizadas como un proceso de importancia capital para su actividad y, sobre todo, para la adaptación de la cultura de sus redacciones al ecosistema periodístico postindustrial (Porcu, 2017). En este sentido, Alejandro Laso, director de El Confidencial Lab, explica que, en su creación en el año 2013, la unidad de la que es responsable contaba solo con cuatro trabajadores y era vista por el resto de la organización con cierta reticencia, pues se centraba en experimentar con tecnologías que hasta la fecha no tenían protagonismo en la industria periodística española. Sin embargo, con el paso del tiempo, el laboratorio ha crecido hasta dar cabida a 30 profesionales y ocupa ahora un lugar estratégico como motor de la adaptación a las demandas presentes y futuras del mercado, en una organización compuesta por más

de 120 trabajadores y 30 colaboradores fijos. En este proceso, la transferencia se ha erigido como uno de los objetivos clave de la unidad, ya que, como afirma Laso, desde ella se intenta “que la cultura de El Confidencial sea innovadora, porque no es lo mismo tener a cuatro personas con un remo, que a todo el mundo remando. No se trata de tener a gente trabajando en el futuro, sino de hacer que toda la compañía trabaje en la misma dirección”.

En el caso de Vocento, a pesar de que la compañía también cuenta con una unidad de innovación, la generación y transmisión del conocimiento no recae solo en este grupo, sino que también se apoya en otros equipos transversales, como el de Estrategia de Cliente, que se dedica a la investigación de mercado, o el de Innovación en Medios Regionales, que permite a los equipos corporativos centrales estar en contacto con los múltiples proyectos que componen el grupo. El laboratorio se centra en identificar nuevas prácticas y tendencias en el mercado, coordinar procesos transversales y apoyar en la implementación de iniciativas innovadoras. Además, cuenta con un pequeño presupuesto asignado que le permite desarrollar proyectos propios con los que experimentar y testear las innovaciones, como son Infoesquí, Infoplayas y, sobre todo, el medio de comunicación dirigido a jóvenes Eslang. Este proyecto constituye un campo de pruebas para toda la organización y, por lo tanto, una forma de generar conocimiento en la empresa, que más tarde será transferido a los medios del grupo a través de iniciativas diversas. En este grupo es clave habilitar canales formales e informales para la transferencia, ya que se persigue la transformación digital en una estructura descentralizada con más de 1.200 trabajadores.

Del mismo modo que Vocento emplea Eslang para probar cambios sin comprometer el prestigio de sus marcas más relevantes, como Abc y los regionales, WeblogsSL utiliza su proyecto piloto, Magnet, para preservar el tono y el estilo de su marca insignia, Xataka, y del resto de los más de 30 proyectos con los que cuenta, al tiempo que genera conocimiento por medio de la experimentación. WeblogsSL no cuenta con una unidad de innovación como tal, por lo que esta iniciativa le permite desarrollar nuevos géneros, formatos, procesos y tecnologías. El conocimiento también se produce en esta organización en grupos de trabajo creados exprofeso para tareas exploratorias concretas, como por ejemplo la adaptación del producto a las redes sociales. En estos casos, se reúne a varias personas con experiencia y un grado de responsabilidad alta en la organización con el objetivo de analizar estratégicamente elementos como las buenas prácticas, las narrativas y los KPI (indicadores clave del rendimiento de los productos). La transferencia adquiere relevancia en este medio, en el que el 95% del trabajo editorial se desarrolla en remoto, siguiendo la tendencia del Beyond journalism (Deuze y Witschge, 2017), para “involucrar a gente que está muy ajena a estos procesos (...), que depende de los métodos que teníamos hace cinco años”, como asegura Antonio Ortiz, director de Estrategia de la compañía.

Por último, Civio tampoco cuenta con una unidad dedicada exclusivamente a la innovación. Debido al reducido tamaño de su plantilla, de 10 personas, y al perfil innovador de la mayoría de los periodistas y técnicos que la componen, la organización no posee un grupo específico para generar conocimiento, si bien la investigación individual y colectiva en el proceso de trabajo sirve para identificar los procesos más efectivos e incorporarlos a la cultura de la organización. Sin duda, la configuración en equipos multidisciplinares formados por periodistas e informáticos a partes iguales favorece la creación de conocimiento, pues se permite que las ideas fluyan en todas las direcciones. Además, al tratarse de una fundación sin ánimo de lucro, cuyo objetivo principal es fomentar la transparencia en la esfera pública, Civio no se centra tanto en la transferencia de conocimiento en el interior de la organización como en la difusión hacia el exterior de sus trabajos, conclusiones, procesos e incluso repositorios de código e información.

3.2. Condicionantes: obstáculos y potenciadores para la transferencia

El proceso de transferencia de conocimientos en las empresas mediáticas estudiadas se ve influido por una serie de factores con los que los editores tienen que lidiar para conseguir extender las prácticas innovadoras. El tiempo disponible, la configuración del espacio físico, la confianza entre la fuente y el receptor de conocimientos, la utilidad percibida del mensaje para la unidad receptora, y otros factores contextuales de la organización, como la jerarquía, la transparencia y, en definitiva, la cultura interna, pueden constituir obstáculos y, a la vez, potenciadores del proceso si se trabajan de forma estratégica y consciente.

El tiempo es un condicionante clásico en la industria de los medios, por su indisoluble relación con la última hora y la elevada carga de trabajo de los profesionales. Lo mismo sucede para la transferencia de conocimientos. Suscribiendo la teoría del dilema del innovador (Christensen, 1997), todos los responsables de los medios señalan la importancia de llevar a cabo acciones estratégicas, con la mirada puesta en el medio y largo plazo, para que lo inmediato, las decisiones tácticas, no saturen la actividad de las redacciones. En este sentido, las compañías habilitan canales para que exista una doble velocidad de trabajo en las redacciones que permita compaginar el corto con el medio y largo plazo. Mientras que en Vocento y *El Confidencial*, los principales encargados de la visión estratégica son sus respectivos laboratorios, en WeblogsSL se forman equipos transversales con ritmos más pausados para crear productos que hagan marca y generen conocimiento, y en Civio se institucionalizan canales para que el trabajo de asesoramiento que se hace día a día no impida el desarrollo de grandes proyectos informativos.

Precisamente, la necesidad de establecer una segunda velocidad en los medios es lo que ha llevado a El Confidencial a separar su laboratorio del resto de la redacción con paredes de cristal. A pesar de que la mayoría de los autores recomienda que las redacciones sean diáfanos para que exista una transferencia de conocimientos más fluida (Küng, 2017: 82; Robinson, 2011), la dirección del medio prefiere esta disposición para evitar que los profesionales de la unidad se vean engullidos por la vorágine informativa. En Vocento tampoco se percibe el espacio físico como un condicionante para la transferencia, ya que, debido a su gran tamaño, es imposible situar a todas las unidades cerca de las fuentes de conocimiento. Los responsables de WeblogsSL y Civio sí reconocen la necesidad de compartir un mismo espacio para transferir. Mientras que en la primera compañía se intenta situar estratégicamente a los trabajadores en el espacio, por ejemplo, sentando a los profesionales más jóvenes del grupo al lado de los directores, con el objetivo de infundirle nociones del cambio generacional, en la segunda organización el reducido espacio de la oficina se percibe como un factor favorable para compartir ideas.

La confianza entre los trabajadores y hacia las fuentes de conocimiento también se abre paso como condicionante en los medios estudiados. Borja Bergareche, director de Innovación de Vocento, reconoce la importancia de que los puestos de responsabilidad en cuanto a transformación digital recaigan en periodistas que han pisado la redacción, y no en “tíos con corbata” que generan reticencias en la plantilla. Su unidad de innovación sigue este modelo, al igual que la de El Confidencial, pues Alejandro Laso también forma parte del Consejo de Dirección del medio como Director de Estrategia. Esto posibilita que todos los actores involucrados en la transferencia compartan previamente un lenguaje y unas preocupaciones y sea más fácil transmitir los nuevos conceptos de manera efectiva para que puedan ser incorporados al trabajo diario.

En esta asimilación también influye notablemente la utilidad percibida por el receptor en el conocimiento objeto de la transferencia. En palabra de Bergareche, “el conocimiento reduce el miedo a la incertidumbre en ecosistemas tan cambiantes, por lo que, si se percibe la utilidad, genera satisfacción”, lo que permite que el proceso se complete con resultados positivos. Un ejemplo ilustrativo de esta realidad es el gestor de contenidos de El Confidencial. A pesar de que se reconoce que hay áreas en la redacción que no perciben tanta utilidad en las nuevas tecnologías, el CMS ha sido adoptado por toda la plantilla con éxito, pues su utilidad es evidente para facilitar el trabajo diario. Además, en este sentido, ambas organizaciones intentan concienciar a los redactores de que la correcta utilización de las herramientas de distribución favorece la difusión de sus piezas para que se perciba la utilidad del conocimiento que se pretende transferir.

El entendimiento por parte del nivel ejecutivo de las compañías de los procesos que se establecen para transferir la innovación es otro factor notable, pues de él depende la creación de un contexto empresarial fértil en el que los trabajadores gocen de autonomía para probar y enriquecer con su opinión las nuevas prácticas. En el caso de Vocento y El Confidencial, los responsables de innovación insisten en la necesidad de explicar los procesos en términos de beneficios para el negocio de la compañía, de manera que se vaya ganando credibilidad ante los directores y estos deleguen su confianza. Alejandro Laso ilustra la importancia del liderazgo delegativo al afirmar que El Confidencial empezó a crecer económicamente cuando el estilo centralista del exdirector Jesús Cacho dio paso, en el momento de su salida de la empresa, a la filosofía colaborativa actual.

Este contexto favorece la autonomía de los equipos de trabajo y los profesionales, así como la transferencia de conocimiento para que los trabajadores entiendan y estén alineados con los objetivos de la compañía, y sean capaces de actuar por sí mismos en la dirección correcta. La autonomía también está extendida en Civio, que se sostiene sobre un modelo poco jerarquizado. Aunque es necesario que existan profesionales con más autoridad en la toma de decisiones en diferentes ámbitos, su elección no corresponde con el rango de la persona, sino con sus capacidades profesionales y su criterio. Los demás trabajadores depositan su confianza en ella en esa materia, por lo que todos aportan ideas, propuestas y opiniones en el desarrollo de los procesos.

Para conseguir este contexto innovador, la cultura empresarial debe estar preparada para abandonar la inercia (Küng, 2017: 96) y buscar nuevos caminos. En WeblogsSL se percibe, por ejemplo, que, a pesar de que se intenta promover la innovación autónoma por parte de los trabajadores, existe poca iniciativa desde abajo para cambiar los procesos, que vienen, salvo excepciones, desde la dirección. Aunque no hay revisión previa de los contenidos y se acepten las opiniones de los redactores, la innovación no está integrada todavía de lleno en la cultura del medio. En las otras dos organizaciones numerosas, Vocento y El Confidencial, se considera fundamental que los conocimientos se vayan incorporando poco a poco, adoptando un ritmo que ayude a modificar las dinámicas de la redacción, pero que al tiempo no suponga una ruptura radical con la forma de hacer periodismo de profesionales que, en muchos casos, han desarrollado parte de su carrera en medios tradicionales y, en el caso de Vocento, que todavía se relacionan con el formato papel.

La transparencia de la organización, tanto hacia el exterior como hacia los propios empleados, es otro factor relevante para crear un contexto en el que los trabajadores sean capaces de actuar de forma independiente para obtener conocimientos. El intercambio abierto de ideas es percibido por los responsables entrevistados como un mecanismo útil para revisar los procesos e implementar mejoras. En este sentido, además de Civio, cuya función principal es promover la transparencia en la sociedad, el resto de las organizaciones se muestran dispuestas a abrir al exterior su know-how, aunque se

reconocen reservas para compartir cierto tipo de conocimientos como, por ejemplo, el código de los proyectos. Alejandro Laso incide en la importancia de confrontar las ideas y asegura que el hecho de que otras empresas sepan cómo se trabaja en El Confidencial no les resta ventajas competitivas, ya que “lo importante no es saber cómo se hacen las cosas, sino tener la capacidad como empresa para aplicar bien los procesos”.

En definitiva, la estructura y el contexto de cada organización afecta en gran medida a la innovación y la transferencia de conocimientos. Miguel Ángel Gavilanes, responsable de formación de Civio, apunta que la poca institucionalización de ciertos procesos, de corte más informal en su entidad, provoca pérdidas de información. Los responsables de Vocento y El Confidencial mencionan las metodologías ágiles como herramientas para coordinar de forma efectiva las tareas complejas y compartir así conocimiento de forma casi automática en el día a día.

3.3. Métodos para la transferencia de conocimiento en los medios

Aunque los factores mencionados en el epígrafe anterior son decisivos para la transferencia de conocimiento, las empresas estudiadas no dejan que el proceso dependa exclusivamente de ellos, y adoptan métodos formales e informales para fomentarlo. Una de las iniciativas más extendidas a este respecto es la realización de memorandos internos y newsletters que promueven la adopción de nuevas prácticas y filosofías. De sobra conocidos son los informes Innovation Report (2014), Our Path Forward (2015) y Journalism That Stands Apart (2017) que han servido a The New York Times para articular su transformación digital (Nafría, 2017: 191).

WeblogsSL hizo circular entre todos sus trabajadores un memorando que lleva por título “Cuando te levantas y tienes la cara de Terra”, haciendo referencia al aspecto anticuado del veterano portal, con el objetivo de agitar la compañía y hacer ver a sus empleados que, si bien la organización es nativa digital, el mercado ha evolucionado en los trece años que lleva en escena, y es necesario adaptarse. Por su parte, VocentoLab envía a parte de los trabajadores de su grupo una newsletter sin periodicidad fija donde analiza las tendencias emergentes del ecosistema que se podrían aplicar con éxito a su caso particular. Este boletín se remite a directores de medios y responsables de diferentes áreas, pero también a los redactores que son considerados early adopters (Rogers, 1962) de las nuevas prácticas digitales.

Estos pioneros de la innovación se revelan como recursos importantes de las unidades emisoras de nuevas prácticas, ya que no solo adoptan las innovaciones, sino que ejercen como embajadores de la cultura prodigital dentro de las redacciones (Steensen, 2009). Su motivación principal no es solamente la de facilitar su trabajo, sino que, en palabras de Bergareche, “tienen un mayor sentimiento de orgullo por pertenecer a un proyecto innovador”. Todas las compañías estudiadas, a excepción de Civio, debido a su estructura, afirman aprovechar estos embajadores para introducir las nuevas prácticas en la redacción. Para favorecer la aparición de estas figuras, las empresas optan por reducir las revisiones previas y no penalizar duramente el error, a menos que sea por falta de diligencia en el trabajo, como afirma Antonio Ortiz. Además, se premia la creatividad. Por ejemplo, El Confidencial organiza un hackathon interno, el LabDay, en el que los grupos de trabajo que incorporen a profesionales ajenos al laboratorio reciben una puntuación superior. WeblogsSL también busca promover la creatividad de sus redactores clásicos por medio de la inmersión. Estos periodistas realizan estancias largas, de un mes, en Magnet, el medio experimental de la compañía, para que aprendan a adaptarse a los nuevos paradigmas y prácticas.

En cuanto a este tipo de actividades de transferencia, El Confidencial también habilita un viernes al mes la jornada i+Day, que permite a los trabajadores salir de la rutina y desarrollar innovaciones por su cuenta, y, todos los viernes, las comunidades de prácticas, en las que un miembro del equipo que haya entrado en contacto con nuevas tecnologías y procesos las explica al resto del laboratorio. De la misma forma, WeblogsSL organiza seminarios semanales con profesionales de la industria, que también se graban en vídeo para que lo puedan ver los empleados en remoto. Vocento lleva a cabo formaciones puntuales para todo el grupo en diferentes especialidades, como el periodismo de datos, la edición en After Effects o las metodologías ágiles. También se realiza la cumbre anual Vocento de redes sociales, el programa Descubre Vocento, de periodicidad mensual, dirigido a los 800 empleados de la sede de Madrid, y las lab sessions, que son encuentros frecuentes con profesionales, a las que ha asistido el propio Alejandro Laso, entre otros. Por su parte, en Civio no se recibe este tipo de formación, que tiene carácter más autodidacta, y son ellos los que se dedican a transmitir hacia el exterior su conocimiento, con la participación en diferentes programas de formación de periodistas, foros abiertos, como el Medialab Prado, redacciones de otros medios e incluso en ONG, como Greenpeace. El conocimiento obtenido de otros profesionales del mercado en Civio se genera en su totalidad en colaboraciones para grandes proyectos, como sucede con La Sexta en el caso de Medicamentalia.

En el trabajo del día a día, la transferencia de conocimiento se fundamenta en reuniones entre los profesionales. Vocento y El Confidencial han adoptado en los últimos años metodologías ágiles que institucionalizan estos encuentros frecuentes y cortos. En el último, por ejemplo, todos los integrantes del laboratorio se reúnen cada lunes para comprobar el avance de los proyectos, los equipos dedican 10 minutos cada mañana a discutir las tareas del día, y cada grupo tiene tres grandes encuentros semanales: el refinamiento, para planificar la acción de la semana siguiente; la review, los viernes, para evaluar qué se ha hecho a lo largo de la pasada semana; y la retro, también los viernes, para analizar posibles problemas en los procesos. Además, el medio cuenta con la figura de una agile coach, que asiste a algunas de las reuniones para optimizar la metodología. En Vocento, los equipos transversales también tienen encuentros fijos diarios y semanales, como la reunión de producto, que se celebra cada martes, y reuniones extraordinarias dedicadas a diferentes temas, como el observatorio de la publicidad y el grupo de innovación mobile. En Civio, se establece una reunión semanal global, a la que se ha añadido una reunión previa de los grupos, el técnico y el periodístico, para facilitar la comunicación entre ambos.

En cuanto a las reuniones con el nivel ejecutivo de las empresas, WeblogsSL cuenta con una mesa de redacción en la que los directores de cada medio de los que componen la compañía entran en contacto con los directivos responsables de Estrategia Digital, que han sido incluidos en ella de manera estratégica para potenciar la innovación en la compañía. Al ser una organización en la que la innovación suele producirse de arriba abajo, estos encuentros sirven para que los directores tomen consciencia de nuevas prácticas y se responsabilicen de su aplicación en sus respectivos medios. Al contrario sucede en Vocento, donde cada miércoles por la tarde se reúne el Comité de Dirección Digital, donde el equipo de Estrategia, formado por el director de Innovación, la directora de Analítica y la directora de Estrategia de Cliente transmiten los avances con respecto a la hoja de ruta anual al consejero delegado y los directores generales para concienciarlos de la necesidad de seguir innovando.

A pesar de la importancia que tienen estas reuniones, los responsables de los medios estudiados reconocen que lo que más ayuda a fijar las nuevas prácticas son las conversaciones informales, “la gota fina”, como afirma Antonio Ortiz. Miguel Ángel Gavilanes afirma que en Civio esta es la vía más fructífera, ya que, por su reducido tamaño, la comunicación informal es constante, y los mayores intercambios se producen de esta manera. En El Confidencial se intenta favorecer este tipo de

transferencia por medio del establecimiento de paneles físicos en los que se muestran las acciones innovadoras del medio en diferentes ámbitos. Esta iniciativa, según Alejandro Laso, “provoca conversaciones informales con miembros de la redacción interesados, que vienen y nos preguntan qué significan todos estos post-its”.

Por último, las aplicaciones informáticas juegan un papel muy relevante como métodos de transferencia de conocimiento. Herramientas de gestión del trabajo, como Slack y Jira, son empleadas por todas las compañías analizadas. Además, Civio cuenta con un repositorio en el que se comparte con los demás trabajadores toda la información obtenida en la fase de documentación de los proyectos, y una cuenta en GitHub, en la que abre su código a terceros. Vocento no comparte su código, pero sí utiliza las tecnologías como Twitter y Medium para transmitir las tendencias que se detectan, lo que también sirve como punto de partida para que los trabajadores entren en contacto con la cultura empresarial innovadora.

4. Discusión y conclusiones

Una vez realizada la investigación, cabe resaltar la pertinencia del estudio de la transferencia de conocimientos en relación con los procesos de innovación en la industria mediática. La relevancia del concepto en este sentido reside en su influencia para la formación de la cultura de las organizaciones: la transferencia de conocimientos permite que la innovación no se limite a ser una mera moda, percibida a través de manifestaciones aisladas y reservada a ciertas unidades de las empresas, sino que cale en la cultura de las redacciones y contribuya a su adaptación al entorno (Porcu, 2017). Por lo tanto, los métodos y condicionantes para la transferencia de conocimientos en las empresas mediáticas constituye un objeto de estudio interesante para identificar cómo se puede potenciar la transformación de las organizaciones en su conjunto.

Cabe destacar de este análisis la gran importancia concedida por las empresas estudiadas a la transferencia de conocimiento, tanto de carácter interno como externo. Todas ellas, en mayor o menor medida, se centran en reducir los obstáculos y aumentar los factores reforzadores para que el conocimiento y la innovación fluyan entre sus unidades, a pesar de que, en el plano teórico y discursivo, pocas identifican este proceso con el concepto de transferencia de conocimiento.

Las organizaciones analizadas reconocen como condicionantes para la transferencia de conocimiento factores como el tiempo y la carga de trabajo, que plantea un dilema entre acciones tácticas y estratégicas; el espacio físico que ocupan la fuente y el receptor de conocimientos; la confianza entre todos los actores y la existencia de un lenguaje común que posibilite su comunicación; la utilidad y aplicabilidad de los conocimientos que se pretenden transmitir; el contexto de la empresa en cuanto a su estructura, su jerarquía y la autonomía de la que gozan los trabajadores; la existencia de una cultura empresarial que presente cierta apertura al cambio; y la habilitación de una filosofía de trabajo transparente, que permita que los trabajadores se alineen con los objetivos de la compañía. En este sentido, se observa que los factores coinciden, en gran medida, con los condicionantes reportados por la literatura existente para otras industrias, si bien es cierto que en el periodismo cobra una relevancia especial el tiempo, ya que es difícil apuntar al medio y largo plazo por su indisoluble relación con la actualidad.

Del mismo modo, se puede hallar un paralelismo claro entre lo establecido en la literatura académica y lo revelado en este trabajo en cuanto a los métodos de transferencia. Las vías informales siguen constituyendo una importante forma de intercambio entre los empleados, y las reuniones cuentan con

un gran peso en lo referente a los métodos formales. Otras iniciativas como las visitas interdepartamentales, los seminarios de formación y el coaching están presentes también en las compañías mediáticas. La mayor disonancia se aprecia en el uso de documentación interna. En el caso de las empresas estudiadas, las herramientas informáticas fomentan el intercambio de documentos, ya sea a través de repositorios, del correo electrónico, como es el caso de las newsletters, o de aplicaciones como Slack o Jira.

En el presente trabajo se reconocen limitaciones que se podrían suavizar con la realización de investigaciones posteriores. En él, la metodología se centra en recoger el testimonio de cuatro responsables del área de innovación y transferencia de conocimientos de los medios. Sin embargo, para ofrecer un retrato todavía más fiel, lo óptimo sería recabar la opinión de los propios trabajadores de las unidades y las redacciones para comprobar cuál es el nivel de penetración de las prácticas y actitudes que se pretenden transmitir.

* Este artículo se enmarca dentro del proyecto de investigación concedido por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte con referencia FPU16/00654, que tiene como beneficiario a José María Valero Pastor.

Fechas:

- inicio de la investigación: 01/03/2018
- término de la investigación: 01/07/2018

5. Bibliografía

- Argote, L., Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 146-159
- Argote, L., Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169
- Baumann, S. (2013). Adapting to the brave new world: Innovative organisational strategies for media companies. En T. Storsul y A. H. Krumsvik (Eds.), *Media Innovation. A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 77-92). Göteborg: Nordicom.
- Berger, P. L., Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. Penguin Group, 249
- Burnett, S., Williams, D. (2014). The role of knowledge transfer in technological innovation: an oil and gas industry perspective. *Knowledge Management. Research & Practice*, 12(2), 133-144
- Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*. Volumen 1 (8.a ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Cea Esteruelas, N. (2010). Introducción al concepto de empresa periodística en Internet. *Estudios Sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 31-43.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press, 1-14.

- Christensen, C. M., Anthony, S. D., Berstell, G., Nitterhouse, D. (2007). Finding the right job for your product. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 37-48
- Cohen, W. M., Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152
- Daft, R. L., Lengel, R. H., Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection and manager performance: implications for information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 355-366
- Davenport, T. H., Prusak, L. (2001). Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. *Sloan Management Review*. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall.
- De Lara González, A. (2015). Organizarse para innovar en las redacciones. En J. A. García Avilés, J. L. Ferris, y J. L. González (Eds.), *Innovar en Periodismo* (pp. 135-142). Elche: Diego Marín.
- Deuze, M., y Witschge, T. (2017). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, 1464884916688550.
- Duan, Y., Nie, W., Coakes, E. (2010). Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. *Information & Management*, 47(7-8), 356-363
- Fayeh, L., Prusak, L. (1998). The 11 deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 265-276.
- Galbraith, C. S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high tech firms'. *California Management Review*, 32(4), 56-70.
- García-Avilés, J.A. (2018). Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: El caso de El Confidencial Lab. *El profesional de la información*, 27(2), 359-366
- García-Avilés, J. A., Carvajal-Prieto, M., Arias, F.; De Lara-González, A. (2018). Journalists' views on innovating in the newsroom: Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. *The Journal of Media Innovations*, 5(1), 1-16
- Glaser, E. M., Abelson, H. H., Garrison, K. N. (1983). *Putting Knowledge to Use*. San Francisco, CA: Jessey-Bass.
- Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 357-365
- Joia, L. A., Lemos, B. (2010). Relevant factors for tacit knowledge transfer within organisations. *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 410-427
- Küing, L. (2017). *Strategic Management in the Media. Theory to Practice* (Segunda Ed). Sage Publications, Ltd.
- León, M., Castañeda, D., Sánchez, I. (2007). La gestión del conocimiento en las organizaciones de información: procesos y métodos para medir. *Acimed*, 15(3), 1-10.

- Liao, S. H., Hu, T. C. (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Technovation*, 27(6-7), 402-411
- Lippman, S. A., Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418.
- Marsden, P. V. (1990). Network Data and Measurement. *Annual Review of Sociology*, 16, 435-463
- Nonaka, I. (1994). Dynamic Theory Knowledge of Organizational Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37
- Nonaka, I., Takeuchi, N. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press. Oxford: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rice, R. E., Rogers, E. M. (1980). Reinvention in the Innovation Process. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 1(4), 499-514.
- Robinson, S. (2011). Convergence crises: News work and news space in the digitally transforming newsroom. *Journal of Communication*, 61(6), 1122–1141
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press
- Sahin, I. (2006). Detailed Review of Rogers' Diffusion of Innovations Theory and Educational Technology: Related Studies Based on Rogers' Theory. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 5, 14-23
- Salaverría, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *El Profesional de la Información*, 24(4), 397-404
- Schmitz Weiss, A., Domingo, D. (2010). Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice. *New Media & Society*, 12(7), 1156-1171
- Shannon, C. E., Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Chicago: University of Illinois Press.
- Steensen, S. (2009). WHAT'S STOPPING THEM? Towards a grounded theory of innovation in online journalism. *Journalism Studies*, 10(1), 821-836
- Sun, P. Y., Scott, J. L. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75-90
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43
- Szulanski, G. (2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27

Valero Pastor, J.M, García Ortega, A. (2018). Los efectos de la innovación empresarial sobre el producto periodístico. El caso de El Confidencial Lab. En B. Puebla Martínez, E. del Campo Cañizares y R. Gelado Marcos (Eds.), *Sinergias digitales. Hibridación entre información, ficción y entretenimiento*. (pp. 19-36). Zaragoza: Egregius.

Wang, P., Tong, T. W., Koh, C. P. (2004). An integrated model of knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary. *Journal of World Business*, 39(2), 168-182

Zaltman, G., Duncan, R., Holbek, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley.

Zapata Cantú, L. E. (2004). Los Determinantes de la Generación y la Transferencia del Conocimiento en Pequeñas y Medianas Empresas del Sector de las Tecnologías de la Información de Barcelona. Universitat Autònoma de Barcelona.

Cómo citar este artículo en bibliografías / Referencia

J M Valero-Pastor, M Carvajal (2019): “Transferencia de conocimiento para la innovación en las organizaciones periodísticas. Estudio de casos españoles”. *Revista Latina de Comunicación Social*, 74, pp. 1154 a 1172.

<http://www.revistalatinacs.org/074paper/1376/59es.html>

DOI: [10.4185/RLCS-2019-1376-59](https://doi.org/10.4185/RLCS-2019-1376-59)

- En el interior de un texto:

J M Valero-Pastor, M Carvajal (2019: 1154 a 1172)...

o

...J M Valero-Pastor *et al*, 2019 (1154 a 1172) ...

Artículo recibido el 29 de abril Aceptado el 29 de junio.

Publicado el 15 de julio de 2019