

# JEFF JARVIS

Autor del bestseller *Y Google. ¿Cómo lo haría?*



## EL FIN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MASAS

—  
¿CÓMO SERÁN LAS NOTICIAS  
DEL FUTURO?

## Índice

Portada

Introducción. Nuevas relaciones, formas y modelos informativos

Primera parte. Relaciones

No más medios de comunicación de masas

Contenidos versus servicio

La información como plataforma

Ecosistemas y redes

Compromiso, colaboración y afiliación

El periodista como organizador, defensor y educador

Segunda parte. Formas

El artículo ha muerto. Larga vida al artículo

Proceso sobre producto: Añadir valor al flujo de información

Rigurosidad

Los datos como información

Móvil=Local=Yo: Contexto sobre contenido

Reinventar los informativos de televisión

Tecnologías sin explotar

Tercera parte. Modelos

La historia hasta ahora

Lo digital primero. Y luego, ¿qué?

Eficiencia: El corte final

Medios especializados como bloques de edificios del ecosistema informativo

Ecosistemas empresariales

Publicidad, el mito de los medios de comunicación de masas y la estrategia relacional

Publicidad nativa: ¿Demonio o enemigo?

Pago por acceso

Patrocinio

La paradoja del precio de la información

La economía de los enlaces y el derecho de crédito

Métrica

Capital: Inversión en el futuro

Epílogo. Un apunte sobre la pedagogía del periodismo

Agradecimientos y revelaciones

Notas

## Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita [Planetadelibros.com](http://Planetadelibros.com) y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

---

**¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!**

Próximos lanzamientos  
Clubs de lectura con autores  
Concursos y promociones  
Áreas temáticas  
Presentaciones de libros  
Noticias destacadas

---

Comparte tu opinión en la ficha del libro  
y en nuestras redes sociales:



Explora Descubre Comparte

## Introducción

### Nuevas relaciones, formas y modelos informativos

Esos visionarios digitales le dicen a la gente como yo que no les entendemos. Hablan de las maravillas del mundo interconectado, de la democratización del periodismo. La información, dicen, es ahora viral; deberíamos alegrarnos por ello. Bueno, yo pienso que todos deberíamos tener cuidado con los regalos envenenados. Aquí estamos en 2009, con más viralidad, pero menos rentabilidad. Porque la información tiene un precio. Porque la calidad tiene un precio. Porque lo gratis resulta demasiado barato. Porque lo gratis no es viable. Porque lo gratis es demasiado caro.

LES HINTON,  
consejero delegado de Dow Jones (2007-2011),  
durante su intervención en el World Newspaper Congress  
celebrado en Hyderabad, India, el 1 de diciembre de 2009.<sup>1</sup>

Yo agradezco los regalos de los locos de la tecnología en la información. La tecnología proporciona un sinnúmero de oportunidades de mejorarla, ampliarla, redefinirla y mantenerla. Sí, es cierto que también ha convulsionado la industria de la información, sus relaciones, sus formas y sus modelos de negocio. Sin embargo, en el presente ensayo trataré de no eternizarme en el pasado fugaz. En su libro blanco, «The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism», Bill Grueskin y sus colaboradores de la Facultad de Periodismo de Columbia estudiaron cómo nuestra

industria ha llegado al punto en el que nos encontramos actualmente.<sup>2</sup> También del Tow Center de Columbia, la obra *Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present*, de Emily Bell, Clay Shirky y Chris Anderson, planteó formas para que los medios informativos exploten las oportunidades que ofrece la tecnología actual para actualizar, ampliar y mejorar el oficio.<sup>3</sup> A continuación, quiero mirar al futuro. O, mejor dicho, quiero examinar muchos futuros posibles. No pretendo predecir hacia dónde irá el periodismo. Lo que sí quiero es imaginar a dónde puede ir a continuación y qué puede suceder en el futuro.

Tras la invención de esa tecnología perturbadora, la imprenta, tuvo que transcurrir medio siglo para que el libro adquiriese forma propia. Al principio, los impresores imitaban el trabajo de los escribas, utilizando tipos de letra diseñados para replicar su caligrafía. En un primer momento, la imprenta se promocionó como «escritura automatizada». Continuamos definiendo el futuro en términos del pasado. Los coches eran «carros sin caballos» propulsados por «caballos de potencia». A la radio se la llamaba «sin hilos», justamente lo que no es. Hoy en día seguimos «marcando» y «colgando» los teléfonos, a pesar de que hace mucho que esas palabras han perdido su significado literal. Es más, ¿cuánto tiempo pasará antes de que parezca absurdo llamar «teléfonos móviles» a los móviles cuando los utilizamos cada vez menos para hablar y cada vez más como —¿qué?— ordenadores, conectores, ayudantes, cerebros...

Actualmente, en internet, los periódicos, las revistas, los libros, la radio y la televisión siguen siendo reconocibles de manera sustancial como sus predecesores. Muchos de ellos han superado la primera fase de adaptación —shovelware, o simplemente «echar vino viejo en odres nuevos»— para aprovecharse del valor añadido de internet. Un artículo de *The New York Times* sobre un alud provocó gran asombro<sup>4</sup> y admiración<sup>5</sup> por el hecho de incluir diapositi-

vas, vídeos, fotografías aéreas y gráficos en la historia.<sup>6</sup> Genial. Pero sigue haciendo lo que hacen los periodistas: contar una historia. El *Times* seguía pudiendo imprimir la historia sin que se perdiese demasiado. Hemos llegado a lo que algunos considerarían un destino, pero espero que se trate únicamente de una estación de paso: la plenitud de la narración multimedia. Me gustaría que mirásemos más allá de la historia; el artículo no es más que una de las herramientas disponibles para que los periodistas realicemos nuestro trabajo. Debemos proseguir la búsqueda de lo que hoy es posible y antes no lo era, para encontrar nuevas formas de servir al público y nuevos modelos para mantener ese trabajo. En el presente ensayo, trataré de reflexionar sobre los medios de comunicación y las oportunidades que ofrecen, empezando por imaginar diferentes futuros y responder al reto que oigo a menudo: «Bueno, listillo, ahora que tu maldita querida internet se ha cargado las noticias, ¿qué será lo siguiente?».

La *Columbia Journalism Review* nos ha acusado, a mí, a Jay Rosen y Clay Shirky de la Universidad de Nueva York y a Emily Bell de la de Columbia, de confabularnos para crear un conciliábulo sobre el Futuro de la Información (FON, por sus siglas en inglés).<sup>7</sup> «En el fondo, el consenso del FON es antiinstitucional. Cree que las antiguas instituciones tienen que desvanecerse para dejar paso al futuro en internet», dijo la CJR. «El *establishment* no tiene ningún plan. El consenso del FON dice que el plan es que no haya ningún plan. El *establishment* sigue con su cantinela sobre reglas y normas; los pensadores del FON hablan de libertad e informalidad.» Cuando conocí al autor de esa caracterización, Dean Starkman, durante un evento en el Baruch College en 2012, le confesé enseguida que no tenía la menor idea de cuál sería el futuro de la información.<sup>8</sup> Nadie la tiene.

Si tuviera un plan, iría eliminando posibilidades. Predeciría el futuro y extendería recetas. Pero no trato de hacer eso. Si hoy definimos el futuro, lo haremos en términos del pasado. Carros sin caballos. Todavía tenemos que hacer un mayor esfuerzo de imaginación. De eso trata este ensayo: un ejercicio personal de *brainstorming*, el que me gustaría ver llevar a cabo a estudiantes de periodismo, profesores, editores, empresas de comunicación, expertos en tecnología, inversores, activistas, y a todos aquellos a quienes les importe la información y la sociedad. Si no imaginamos muchos futuros, no podremos construir ninguno. Debemos empezar cuestionando tres afirmaciones clave de la industria acerca de la información, o de lo contrario nunca avanzaremos tratando de mantenerlas.

- Primera, que el papel natural del público en relación con el periodismo es el de masa, el de audiencia, o, como lo denomina ahora mi amigo Rosen, «las personas antes conocidas como audiencia».<sup>9</sup> ¿Quiénes son actualmente? ¿Qué papeles pueden desempeñar? ¿Cómo afecta este cambio de rol al valor del periodista en esta nueva relación? En la primera parte de este ensayo plantearé diferentes perspectivas a la hora de concebir el papel del periodismo en la sociedad: como servicio, como constructor de plataformas, como abogado, como profesor, como incubadora. Sostendré que el periodismo tiene que aprender cómo introducirse en el negocio de las relaciones; que, en mi opinión, puede ser una base para una nueva estrategia empresarial de la industria de los medios informativos.
- Segunda, que el artículo es la unidad atómica y el producto necesario de la noticia y que los periodistas son narradores de historias. Estoy convencido de que los artículos continuarán siendo una herramienta clave que los periodistas utilizarán para añadir valor al flujo de información; con organización narrativa, contexto, suma-



rio, ejemplo y discusión. Sin embargo, en la segunda parte de este ensayo trataré de ir más allá del artículo o la historia para examinar otras formas que puede adoptar la noticia: como datos (la forma preferida actualmente) y también como funcionalidad, como plataformas, como conjuntos de activos informativos atravesados por muchos caminos, como preservación, como conversaciones.

- La última afirmación: que los antiguos modelos de negocio pueden ser reproducidos en una nueva realidad, que las salas de redacción serán (o no serán) conservadas, que la letra impresa no sobrevivirá (o sí), que la gente pagará, o debería pagar (o no) por la información, que la publicidad debe (o no puede) apoyar a la información, que los medios informativos controlarán la información (o morirán). No creo que la información esté en peligro. Vemos cada vez un mayor acceso a la información, más interés, más necesidad, más medios para compartirla y más debate acerca de ella en internet. No creo que la demanda sea el problema. Sin duda, los modelos de negocio son un problema (aunque decir que son el único problema sería engañarnos al pensar que el resto del periodismo no tiene que cambiar). De manera que en la tercera parte de este ensayo me centraré en nuevos modelos posibles, incluyendo algunos que hemos estudiado en el Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism, que dirijo en la Graduate School of Journalism de la Universidad de la Ciudad de Nueva York (CUNY). El objetivo es encontrar un soporte sostenible —es decir, rentable— para la información. Pero no se trata simplemente de una discusión acerca de compensar la pérdida de ingresos; debemos asimismo estudiar nuevas formas de rentabilidad en lo que probablemente serán empresas de información postmonopolio más pequeñas. Sobre todo, debemos centrarnos en dónde y cómo el periodismo

aporta valor al conocimiento de una comunidad, y sólo entonces plantearnos cómo puede extraer valor para su sostenimiento. De modo que tal vez la industria de la información deba superar la idea de que dicho valor se encuentra en los contenidos, la publicidad y la distribución. Tal vez deberíamos preguntarnos si, como sucede con Google y Facebook, la información debería ser un servicio que ayuda a las personas a alcanzar sus objetivos. En este punto retomo la estrategia de la relación en la información y examino la oportunidad de construir nuevos modelos de negocio dando preferencia al valor sobre el volumen.

Propongo que nos cuestionemos prácticamente todas y cada una de las afirmaciones sobre la información, pero en absoluto que las rechacemos todas. Frente a la ruptura, tenemos que reafirmar y preservar los valores establecidos. En la CUNY, nuestro decano fundador, Steve Shepard, hace hincapié en que debemos enseñar las verdades eternas del periodismo, incluyendo la rigurosidad, la justicia y la integridad. Aquí sostendré que la pregunta clave que deben hacerse hoy en día los periodistas es cómo añadir valor al flujo de información en una comunidad, flujo que no tendría lugar sin mediadores, es decir, sin medios de comunicación. Los periodistas continuarán haciendo esto tratando de responder a las preguntas que no se plantean, añadiendo cobertura y, a menudo, utilizando la narrativa para proporcionar el sentido del contexto que es aún más necesario en la actualidad. Cuando los periodistas se centran allí donde pueden aportar auténtico valor, en lugar de en su antiguo ethos de producción —elaborando periódicos, revistas y programas de televisión—, pueden superar la mercantilización y la devaluación de su oficio.

Empezaré este ejercicio utilizando una definición amplia (hay quien diría que demasiado amplia) de periodismo: ayudar a una comunidad a organizar mejor sus conociemien-

tos de manera que pueda organizarse mejor. El periodismo siempre se ha esforzado por hacer eso. Sin embargo, los que formamos parte de este ámbito hemos pasado a definirnos menos por nuestro valor y objetivos y más por nuestros medios y herramientas, tinta sobre celulosa o papel satinado, sonido o imágenes a través de ondas. Ahora disponemos de nuevas herramientas que explotar. Dichas herramientas requieren nuevas habilidades y crean un nuevo valor. Sin embargo, en el fondo, servimos a ciudadanos y comunidades. A medida que avance el presente ensayo, extenderé y contraeré esta definición de periodismo como si se tratara de un acordeón. La estrecharé drásticamente cuando trate de identificar la esencia del periodismo, su principal valor y servicio, que debemos preservar en esta época de inestabilidad económica en la industria. Ampliaré la definición al describir ecosistemas informativos globales que pueden servir a muchas comunidades, intereses y necesidades, y que pueden agruparse en redes que pueden compartir contenidos, tecnología, soporte y, espero, ventas de publicidad.

Tenemos mucho que emular a los inventores de la red: la creación por parte de Vint Cerf y sus colegas de estándares y protocolos para la aplicación del principio de permitir que cualquiera hable con cualquiera; <sup>10</sup> la puesta en práctica por parte de sir Tim BernersLee de un simple enlace para conectar personas e información; el proyecto de Google de organizar y hacer accesible la información mundial (por no mencionar la reinención de la publicidad); el objetivo similar de Wikipedia (sin la publicidad); la creación de Mark Zuckerberg de una plataforma para conectar a las personas; la creación de plataformas por parte de Blogger, WordPress y Movable Type, que permiten que todo el mundo pueda crear y compartir lo que tiene que decir; Twitter sorprendiéndose a sí mismo al convertirse en una herramienta para mantener al mundo informado con actualizaciones inmediatas; la perspicacia de Tumblr y Pinterest al hacer del interés

el motor de la distribución; YouTube por hacer que los contenidos puedan insertarse en cualquier lugar; Reddit por tratar de canalizar la energía que transforma los comentarios en colaboración; Kickstarter, Indiegogo y ahora Beacon Readers por aprovechar la generosidad de las masas; Amazon por construir plataformas y aprender de las señales que generamos para servirnos con mayor relevancia. También podemos aprender mucho del instinto de esos innovadores para experimentar y cambiar de dirección (pivotar, como ellos dicen) y de su disposición, o incluso entusiasmo, para aprender y fracasar. Son regalos de los cerebritos.

Tenemos que encontrar las oportunidades que nos ofrecen la tecnología y su impacto. Espero que cada lector de este ensayo me supere, encontrando más y mejores rutas que explorar, y que las explore. Espero que el debate acerca de la información pase de centrarse en su pasado a centrarse en su futuro, en sus muchos futuros posibles.

## PRIMERA PARTE

### Relaciones

## No más medios de comunicación de masas

«De hecho, no hay masas», dijo el sociólogo Raymond Williams, «sólo hay formas de ver a las personas como masas». <sup>11</sup> Sin masas, ¿qué sería de los medios de comunicación de masas? Los medios están diseñados para servir a las personas a escala, de una sola vez, a todos por igual. Lo maravilloso de nuestra industria es que hemos podido lograr todo eso, elaborando y distribuyendo un producto complejo y oportuno impreso o aprovechando la tecnología para llegar cada día a incalculables millones de personas a través de la radiodifusión. Nuestras organizaciones y nuestros modelos de negocio han sido concebidos para destinatarios masivos. Nos dedicamos a la masa. Diablos, los medios de comunicación han inventado las masas.

Todavía oigo a gente de mi edad lamentarse por la desaparición de la gran experiencia de compartir los medios de comunicación de la época de Cronkite, como si todos tuviéramos que sentarnos a la misma hora a ver las mismas imágenes de las mismas noticias. De hecho, fue una época breve, desde mediados de la década de los cincuenta —cuando la llegada de la televisión acabó con la diversidad de voces de los periódicos que competían entre sí en la mayoría de ciudades de Estados Unidos, y haciendo que los únicos supervivientes ofrecieran a todo el mundo lo mismo— hasta mediados de los años noventa, cuando la aparición de internet hirió mortalmente a esos periódicos mono-

polísticos y puso en peligro la hegemonía de las televisiones. Pero la auténtica víctima de la red no fue uno u otro medio. Lo que se destruyó fue la idea de masa.

¿Deberíamos continuar sirviendo a las personas como masa ahora que podemos servirles y conectar con ellas como individuos? A lo largo del presente ensayo argumentaré que las relaciones —conocer a las personas como individuos y comunidades de manera que sea posible servirles con mayor relevancia, proporcionando como resultado un mayor valor— constituirán una necesidad para los modelos de negocio de los medios de comunicación, un elemento clave para su supervivencia y éxito.

Sí, desde luego, seguiremos elaborando contenidos. Pero los contenidos no son el producto final. Se trata únicamente de una herramienta que utilizaremos para informar y servir a nuestras comunidades y a sus miembros. Puede que el contenido siga teniendo valor intrínseco como algo que vender. Sin embargo, ahora también tiene valor como un medio para aprender acerca de una persona: qué le interesa, qué sabe y quiere saber, dónde vive, qué hace; todos los indicadores que pueden permitir a un medio informativo aportar más valor y obtener más fidelidad, compromiso y, a cambio, recibir mayores ingresos. Así es como trabajan Google, Facebook y Amazon.

Desgraciadamente, quienes estamos en el mundo de la información, no estamos hechos para esto. Fuera de internet, es posible que dispongamos de nombres de lectores en listas de suscriptores, junto con sus direcciones y los números de sus tarjetas de crédito para la facturación y la entrega. En internet, aunque hayamos recopilado sus direcciones de correo electrónico o les hayamos exigido registrarse con su nombre, no disponemos de medios para deducir, entender y cubrir sus necesidades e intereses particulares. No los conocemos. Los contamos. Seguimos queriendo que esos «usuarios exclusivos» anónimos pasen a formar parte de una masa crítica de manera que podamos ofrecer-