



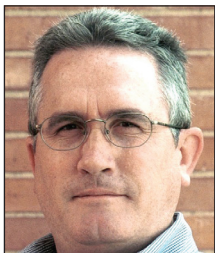
# RETOS Y REFLEXIONES SOBRE EL NUEVO MERCADO LABORAL EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Challenges and considerations on the new labor market in the media industry



José-María Álvarez-Monzoncillo, Fernando Suárez-Bilbao y Guillermo De-Haro

**Nota:** This article can be read in its original English version on:  
<http://www.elprofesionaldelainformacion.com/contenidos/2016/mar/13.pdf>



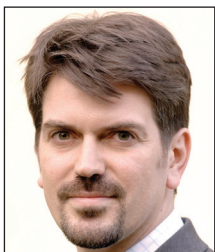
**José-María Álvarez-Monzoncillo** es catedrático de comunicación audiovisual en *Universidad Rey Juan Carlos (URJC)*, y Vicerrector de Formación continua, Títulos propios, Postgrado y Relaciones internacionales. Director del *Master de periodismo de televisión (URJC-RTVE)* y del grupo de investigación *Infocent*, y coordinador del *Master universitario de cine, televisión y medios interactivos*. Autor o coautor de treinta y ocho libros y más de treinta artículos en revistas científicas sobre economía de la comunicación, industrias culturales y tecnologías de la información.  
<http://orcid.org/0000-0002-2009-7466>

[josemaria.alvarez@urjc.es](mailto:josemaria.alvarez@urjc.es)



**Fernando Suárez-Bilbao** es licenciado en geografía e historia y doctor en filosofía y letras por la *Universidad Autónoma de Madrid*, licenciado en derecho por la *Universidad Complutense de Madrid* y doctor en derecho por la *Universidad Rey Juan Carlos (URJC)*. Catedrático de historia del derecho en *URJC* es Rector de la misma desde 2012. Autor de numerosas publicaciones, tanto monografías como artículos en revistas especializadas. Es académico correspondiente de la *Real Academia de Jurisprudencia y Legislación* y de la *Real Academia de la Historia*, miembro de número desde 1996 de la *Sociedad de Estudios Medievales*.  
<http://orcid.org/0000-0003-1760-0144>

[fernando.suarez@urjc.es](mailto:fernando.suarez@urjc.es)



**Guillermo De-Haro** es profesor de economía aplicada en la *Universidad Rey Juan Carlos (URJC)*, ingeniero de telecomunicación, doctor en organización de empresas y doctor en economía aplicada. Ha sido director de desarrollo estratégico en *Technicolor Entertainment Services Spain*, y es profesor invitado en *New European College Munich* y *IE Business School*. Autor de libros como "Corleone Business School" y publicaciones como "Cuándo una long tail no es suficiente". Es socio en *JotDown*, proyecto editorial cultural.  
<http://orcid.org/0000-0002-2214-8060>

[guillermo.deharo@urjc.es](mailto:guillermo.deharo@urjc.es)

*Universidad Rey Juan Carlos*  
Tulipán, s/n. 28933 Móstoles (Madrid), España

## Resumen

Los recientes cambios en el entorno económico, social y tecnológico han supuesto un fuerte impacto en la carrera de los profesionales de la información. Mientras que por un lado aparecían oportunidades y nuevos puestos de trabajo, por otro lado los despidos en los principales medios hacían pensar que el resultado neto era negativo. Este artículo analiza los principales cambios en el entorno, las fuerzas más relevantes que afectan a oferta y demanda, así como su impacto en los profesionales de la información. Finalmente se plantea que algunos de los supuestos cambios de paradigma radicales en el mundo de los profesionales de la información no son conceptualmente tales.

## Palabras clave

Medios de comunicación; Industrias culturales; Crisis; Empleo; Tecnología; Contenidos; Creatividad; Trabajo; Empleos.

Artículo recibido el 04-12-2015  
Aceptación definitiva: 23-02-2015

## Abstract

Recent changes in the economic, social, and technological environment have impacted the careers of information professionals. On one hand, new jobs and opportunities have appeared, and on the other hand, layoffs in mainstream media companies indicate that the net impact has been negative. This article attempts to analyze the most important changes in the media environment, the main forces affecting supply and demand, and the impact of changes on the careers of information professionals. Finally, we propose that some of the new radical paradigms in the world of information professionals are not conceptually new.

## Keywords

Media; Cultural industries; Crisis; Employment; Technology; Content; Creativity; Labor; Jobs.

Álvarez-Monzoncillo, José-María; Suárez-Bilbao, Fernando; De-Haro, Guillermo (2016). "Challenges and considerations of the new labor market in the media industry". *El profesional de la información*, v. 25, n. 2, pp. 262-271.

<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2016.mar.13>

## 1. Algo nuevo bajo el sol

En el año 2008 la quiebra de *Lehman Brothers* marcaba el inicio de la conocida como "Gran recesión", crisis que ha afectado al mercado de trabajo a nivel mundial. En el mundo de los medios de comunicación aceleró el impacto negativo que tecnologías como internet y los dispositivos de comunicación móviles, o cambios en la demanda, habían comenzado ya a causar.

Al igual que la revolución industrial modificó las formas de trabajar en general, siendo necesario contar con personal cualificado para operar máquinas y para fabricarlas, la tecnología y los cambios económicos están modificando el tipo de profesional que se necesita actualmente. Estos cambios son en muchos casos transversales, como remarca el hecho de que un 34% de la fuerza laboral en EUA sean *freelancers* (Horowitz; Rosati, 2014), es decir, que afectan prácticamente a todas las industrias, incluyendo también los profesionales de la información que trabajan en medios de comunicación.

Los mercados en competencia perfecta, más eficientes pero con beneficios nulos por definición, se basan en la existencia de total transparencia informativa

Finalmente, los mercados en competencia perfecta, más eficientes pero con beneficios nulos por definición, se basan en la existencia de total transparencia informativa o información perfecta y gratuita (Samuelson; Nordhaus, 2010). La aparición de internet está presionando a todas las industrias de la información a operar con mayor eficiencia, facilitando la información a precios muy reducidos, provocando un efecto similar, y por lo tanto reduciendo márgenes. Este proceso está afectando primero y en mayor medida a las industrias más intensivas en información, tales como los medios de comunicación.

Como toda tecnología disruptiva, internet ha destruido empleo paulatinamente en las dos últimas décadas, principalmente en las industrias culturales clásicas (prensa, música, cine, televisión, juegos, etc.). Inicialmente no se notó en exceso pues se incrementó el consumo de forma espectacular

en paralelo al crecimiento económico sostenido, la entrada de nativos digitales y la mejora de las redes de telecomunicaciones. Pero la crisis de estas industrias se agudizó por un efecto combinado de la crisis económica y la evolución de internet, que dejó los contenidos digitales en manos de la publicidad. Dicho de otra manera: los ingresos clásicos merman en todas las industrias tradicionales, y los ingresos por las ventas de publicidad en el nuevo mercado digital siguen siendo insignificantes. En el caso de los medios impresos apenas suponen un 3,4% del total de la inversión publicitaria pese a crecer de manera consistente en los últimos años. En España la caída de la inversión publicitaria en medios convencionales no ha sido compensada por el crecimiento de la inversión publicitaria en medios digitales (Infoadex, 2014). Los casos más paradigmáticos de esta situación han sido la música o la prensa, pero van más allá.

La caída de la inversión publicitaria en medios convencionales no ha sido compensada por el crecimiento de la inversión publicitaria en medios digitales

El impacto de internet en el mercado de empleo se ha visto como un desacoplamiento entre productividad y tecnología, acentuado tras la crisis de la burbuja de las empresas tecnológicas a principios del siglo XXI (Brynjolfsson; McAfee, 2011). Citando a Marc Andreessen, creador de *Netscape* e inversor en tecnología,

"el uso extendido de los ordenadores e internet dividirá los empleos en dos categorías: gente que dice a los ordenadores qué hacer y gente que hace lo que le dicen los ordenadores".

Este cambio hacia una "economía digital" (Tapscott, 1995) provocado por las TIC's afectará a todas las industrias, habiendo sido en principio más rápidamente impactadas las más intensivas en el uso de información, como las industrias culturales y los medios de comunicación, como dijimos antes.

Otros autores (Dutton; Imlah, 2013) ampliaron el concepto de "economía de la información" (Bell, 1974), tal y como lo hizo también Manuel Castells introduciendo las ideas de "sociedad

conectada” combinando redes, información e infraestructura con el impacto sobre las personas. Otros (**Mesenbourg**, 2001) consideraban elementos definitorios de la economía digital las infraestructuras (hardware, software, redes...), el e-business (cómo las empresas se organizan a través de redes de computadores) y el e-commerce (la venta de productos, físicos o no, y servicios, a través de las redes). Y alguno (**Barbrook**, 1997, 1999) la caracteriza por nuevas tecnologías (redes de ordenadores), y por un nuevo tipo de trabajador, el “artesano digital”, que moldea una *commodity*: la información.

Tapscott considera que la economía digital resuelve el problema de la lucha de clases al transformar a los trabajadores en *knowledge workers* como ya había anunciado Drucker décadas antes y reafirmado después (**Drucker**, 1959, 1999):

“el activo más valioso en una organización del siglo XXI, sea una empresa o no, serán sus *knowledge workers* y su productividad”.

Sin embargo la realidad es que:

“proporcionar *free labor* [...] es una parte fundamental en la creación de valor en las economías digitales” (**Terranova**, 2000, p. 36).

Aparece la “economía del regalo” (**Cheal**, 1988), vista como un punto medio entre la cultura DIY (*do-it-yourself*) de vertiente izquierdista y el neoliberalismo del libre mercado.

El problema de cuantificar el valor del conocimiento hace que no sea tan fácil resolver la disyuntiva de si las redes crean o destruyen en mercado laboral. Terranova propone centrarse en el concepto de *immaterial labor* (**Lazzarato**, 1996, p. 133; **Gill**; **Pratt**, 2008) que no separa en clases ya que se asocia a cualquier tipo de actividad que se realiza en una sociedad post-industrial. Esto permite asociarlo a la creación de una economía colectiva basada en una “inteligencia colectiva” (**Lévy**, 1997) donde el trabajo se crea y gestiona por una comunidad de seguidores o lectores. No es necesariamente gratuito, pero el retorno se produce en forma de “capital social” (**Bourdieu**, 1986).

Otro efecto de la aparición de internet ha sido la convergencia de sectores que vivían aislados. Por ejemplo, las empresas discográficas vivían aisladas de los fabricantes de ordenadores, pero la convergencia provocó que *Apple* lanzara los *iPods* junto con *iTunes* y el negocio de las primeras se vino abajo mientras que el de la segunda creció hasta convertirse en la empresa de mayor capitalización bursátil del mundo. Posteriormente comenzaron a entrar más empresas en esta industria, tradicionalmente con altas barreras de entrada, erosionando márgenes y presionando a los titulares. Una consecuencia de esa convergencia ha sido el interés por los contenidos culturales y/o entretenimiento, que ha podido aprovechar la aparición de redes de gran ancho de banda, que estaban “vacías”, o sea, infraocupadas con sólo la telefonía y los datos tradicionales. Además se suponía que existía una demanda insatisfecha por las limitaciones de la distribución física, la cual iba desaparecer con la distribución digital como consecuencia del famoso efecto de la *long tail* (**Anderson**, 2008), es decir con muchas nuevas pequeñas empresas. Un impacto específico es la “convergencia de medios” (**Dwyer**, 2010) que según **Meikle** y **Young** (2011,

p. 4) “medios convergentes significa para nosotros medios conectados en red digitalmente”. Para estos autores convergencia se refiere a que un mismo contenido puede circular por radio, TV, prensa, redes sociales, etc.

“Cada vez más empleados estarían en el mercado laboral con sus propios proyectos personales o como *freelancers*”

El impacto en el profesional de la información de estos factores (crisis, economía digital, convergencia, etc.) es difícil de cuantificar. No hay datos específicos, la propia convergencia lo complica y algunos estudios son interesados. Aun así **Díaz-Nosty** (2011, p. 62) elaboraba una estimación del empleo entre periodistas en el año anterior a la publicación de su obra, con una marcada tendencia a la

“sustitución de contratos de periodistas experimentados por otros de carácter temporal y baratos suscritos con jóvenes”.

Es decir, incluso en el caso de que no hubiera destrucción de empleo habría un efecto negativo por pérdida de experiencia en una industria muy dependiente de *knowledge workers*. Por tanto el concepto de “carrera” profesional, asociado con el contrato indefinido, se encuentra en declive. Cada vez es más importante el “trabajo auto-programable” (**Castells**, 1996; 2000). El empleado no tiene un puesto de trabajo definido sino que se implica en múltiples proyectos. El “empleo informal” y una forma de trabajar más discontinua se vería como lo habitual: cada vez más empleados accederían al mercado laboral o se mantendrían en él a través de sus propios proyectos personales o como *freelancers* (**Beck**, 2000). La realidad lo ha confirmado incluso más allá de los medios. En EUA más un tercio de la fuerza laboral es *freelance*, estimándose llegar al 40% en 2020 (**Horowitz**; **Rosati**, 2014). El estudio comienza diciendo que

“los días del trabajo tradicional de 9 a 5 han terminado. Entramos en una nueva era de trabajo basado en proyectos, independiente, excitante, potencialmente arriesgada pero rica en oportunidades”.

La adaptación de los modelos de negocio se plantea como clave (**Marcos-Recio**; **García-Alonso**; **Parra-Valcarce**, 2014) para la supervivencia en el caso del periodismo. Sin embargo las cifras de *Infoadex* sobre inversión publicitaria muestran una caída desde 14.915 millones de euros en 2008 a 10.461 en 2013 según el último estudio disponible (fecha de 2015 con datos de 2014). En el caso concreto de los diarios se ha pasado de 1.507,9 millones de euros a 663 en el mismo periodo.

Como alternativa los autores citados incluyen modelos de negocio como las suscripciones y el *paywall* o muro de pago, que se deben analizar teniendo en cuenta el impacto de los menores ingresos por la pérdida de publicidad inherente a la reducción de visitas que supone la implantación de estos modelos.

“Nadie es capaz de augurar cuáles y cuántas serán las vías de financiación de los medios impresos. Pero el

cambio se ha de producir si no quieren desaparecer” (Marcos-Recio; García-Alonso; Parra-Valcarce, 2014).

La aparición de nuevos competidores que luchan por la atención de los consumidores de información, como las redes sociales, deja patente la magnitud creciente del problema.

La internacionalización podría ser clave en la transición digital de los diarios europeos, permitiendo crecer hasta un 20% en algunos casos en tráfico de otros países (Peña-Fernández; Lazkano-Arrillaga; García-González, 2015). Este impacto quizá sea inferior al esperado dado que los departamentos de ventas de publicidad tienen una fuerte componente local.

“ Con las redes sociales el ocio de los internautas se ha vuelto interactivo y las empresas han visto alteradas sus formas de trabajar, vender e innovar ”

Un cambio radical en la valoración del contenido y del trabajo de los creadores ha sido la disponibilidad de la analítica web (Schlesinger; Doyle, 2014). Hoy se puede saber en tiempo real quién lee qué noticias, así como contar con un canal bidireccional de bajo coste para recibir comentarios, mucho más eficiente que las cartas al director. La velocidad de creación y consumo de contenidos en el entorno digital está suponiendo un cambio en los profesionales, que a su vez se ven condicionados por la dirección, desde donde se articulan los cambios en los modelos de negocio. La idea de la “destrucción creativa” de Schumpeter como explicación principal de la situación de los mercados periodísticos actuales abre las puertas al concepto de creador como emprendedor, para lo cual son de gran importancia las plataformas habilitadoras (Siles; Boczkowski, 2014) que permiten a cualquiera poner en marcha un medio.

Finalmente muchos de estos factores no serían tan influyentes en el mercado laboral sin la existencia de “nativos digitales” (Prensky, 2001, p. 1) que demandan contenidos aleatoriamente, consumen de manera rápida, intentan hacer varias tareas al mismo tiempo, funcionan mejor interconectados y se mueven por gratificaciones instantáneas. Esta generación *millennials* (Strauss; Howe, 1991, p. 377) llega además tras “un exceso de oferta académica que potencia la precarización laboral” (Díaz-Nosty, 2011, p. 54). Dado que la tecnología impulsora de internet en España fue el ADSL, podemos definir el año 2000 como un año diferencial. El primer servidor web data de 1993, por lo tanto los “nacidos digitales” (Spear, 2007) están entrando ahora en la mayoría de edad en nuestro país.

## 2. Todos los contenidos (que merece la pena publicar)

Históricamente se han dado tres sistemas principales de producción: arado, cadena de montaje y ordenador (Toffler, 2006, p. 56). Es obvio que históricamente han ido apareciendo nuevos empleos que han ocasionado la desaparición de muchos trabajos tradicionales. De hecho es un debate clásico, sin respuesta todavía del todo inapelable, si la tecnología crea

o destruye empleo neto. Pero por una parte cada nuevo empleo creado ha llegado ligado a nuevas habilidades y competencias profesionales. Y por otra, siguiendo con Toffler, cada vez hay más gente que trabaja, pero sin empleo: es decir, sin ser remunerados, lo que esconde una parte de la riqueza. Es una paradoja, pero en el ámbito de la comunicación ya podemos empezar a vislumbrar esta circunstancia: periodismo sin periodistas, cineastas sin productores, músicos sin sellos discográficos, etc. (Adecco, 2012).

Esta nueva manera de trabajar o las nuevas formas de generar riqueza en el campo de la información y la comunicación nos remiten a conceptos como co-creación, colaboración / participación, innovación, descentralización o externalización (*outsourcing*), *networking*, postfordismo o *prosumers*. No son conceptos nuevos pero internet ha acelerado su desarrollo apoyados en dos tipos de innovaciones: una tecnológica (prestaciones, cobertura) y otra social (principalmente las redes sociales). A medida que el mundo se vuelve más instrumentado, interconectado e inteligente, y la población sigue adoptando la computación social, las empresas de hoy en día se enfrentan a los albores de una nueva era (la era de los negocios sociales). Con las redes sociales el ocio de los internautas se ha vuelto interactivo y las empresas han visto alteradas sus formas de trabajar, vender e innovar. Es el *social business* que se basa en compartir información y conocimiento. Todo se desverticaliza pues el mundo es plano (Friedman, 2005).

Al igual que internet ha cambiado el mercado para siempre, la integración de la informática social en el diseño de la empresa representa otro cambio de enorme transcendencia. Las organizaciones que se transforman con éxito en un negocio social pueden obtener potencialmente grandes beneficios: la posibilidad de profundizar en las relaciones con los clientes, impulsar la eficiencia operativa y optimizar la fuerza de trabajo... Tres tendencias generales hacen esta oportunidad posible: 1) todo se está convirtiendo en instrumental con sensores y capacidad de cálculo, 2) el mundo está cada vez más interconectado a través de vastas redes ubicuas, y 3) la aplicación de herramientas de análisis para la explotación inteligente de las montañas de datos que se pueden recoger.

Durante la era del fordismo, la tecnología transformaba la naturaleza del trabajo con la finalidad de aumentar la productividad. Así por ejemplo, la robotización y la utilización de dispositivos inteligentes conseguían reducir procesos rutinarios en la cadena de montaje. Una segunda oleada de rediseño del trabajo durante los últimos dos décadas ha afectado a los trabajos que participan en el procesamiento de la información y las transacciones rutinarias (por ejemplo, la logística). Ahora, una tercera ola de cambio está llegando a trabajos que implican interacciones complejas, un conocimiento profundo, independencia de criterio y experiencia. Estos son los puestos de trabajo de la economía del conocimiento. Un nuevo escenario con

“muchos rincones oscuros de una amplia constelación de problemas interconectados: el poder del conocimiento distribuido y plataformas abiertas, las profundas transformaciones que se están llevando a las estructuras de mercado y de las organizaciones empresariales, los cambios necesarios en la estrategia empresarial y las ha-

bilidades de los trabajadores en el nuevo entorno, y los desafíos que afrontan los gobiernos en la adaptación a dicho nuevo entorno” (Bollier, 2011, p. 44).

Es importante entonces entender cómo esto afecta a las empresas y cómo éstas organizan el trabajo de sus empleados o colaboradores. Si es verdad que estamos ante la tercera revolución industrial, como propone Jeremy Rifkin (Rifkin, 2011), la organización del trabajo y sus profesiones deben cambiar. El concepto de industrias creativas fue introducido por el gobierno de Tony Blair como

“aquellas industrias que tienen su origen en la creatividad, la habilidad y el talento individuales, y que tienen un potencial para la creación de empleo y riqueza mediante la generación y explotación de la propiedad intelectual” (DCMS, 1998, p. 3).

El concepto fue derivando hacia la economía creativa, y la clase y las ciudades creativas de Richard Florida, aunque ha sido criticado (Miller, 2004; 2012).

Estos nuevos yacimientos laborales están afectados por los siguientes procesos/fenómenos y tendencias:

- Más “almuerzos gratuitos”, cuestionando la propiedad privada y rompiendo con la idea de que la creatividad y el talento son ideas individuales:

“La definición hace hincapié en que las actividades creativas tienen su origen en la creatividad individual, la habilidad y el talento. [...] dicho aspecto individual representa una visión romántica, en lugar de vista realista. La creación artística y el desarrollo del conocimiento son reforzados por procesos colectivos” (Smiers; Van Schjindel, 2008, p. 74).

Toda esta teoría debe ser entendida en la lógica de la ética hacker.

- El desarrollo y abaratamiento de las tecnologías digitales ha permitido la existencia del “artista de fin de semana” del que hablaba Negroponte en la década de los ochenta. Muchos espectadores también quieren crear contenidos (películas, series, cortos, documentales, noticias, guías de viaje, revistas de gastronomía, redes de intercambio de archivos, sistemas de votación reivindicando una nueva gobernanza y representación política, miles de aplicaciones (apps) para *smartphones*, tabletas, consolas...).
- Mayor movilidad social y laboral en un nuevo entorno con nuevos estilos de vida que generará nuevas segmentaciones sociales (*communitiens*, criados en la era digital y conectados a través de las redes sociales; *silverpreneurs*, para los cuales ser parte del mundo significa trabajar y quieren aportar una vez más su experiencia y su conocimiento profesional a nuevos proyectos; y otros similares).
- Prototipar, “un enfoque para desarrollar, probar y mejorar las ideas en una etapa temprana, antes de que los recursos se hayan comprometido para su implementación a gran escala” (Nesta, 2013).
- Una equivocada interpretación del concepto *prosumers* de los años ochenta que se ha trasladado a la Red. A pesar de que la mayoría del consumo es masivo y la mayor parte de los consumidores manifiestan su desinterés en la personalización de los productos, el término *prosumers* en

la red se conecta con los internautas que crean, opinan, colaboran y distribuyen. El individualismo en el consumo cultural, sobre todo en el audiovisual, y el incremento de la capacidad de elección, o, si se prefiere, en la capacidad de configurar la dieta de ocio y mediática, hace, que cada vez más, podamos hablar de los *prosumers* en el ámbito de los contenidos generados por los usuarios (*user generated content*, UGC) o de cómo las empresas tratan de construir “la integración vertical del cliente”.

- Gracias a la Red los empleadores pueden hacer realidad el “trabajo virtual” de modo que cambian el lugar dónde y cuándo los trabajos se llevan a cabo para satisfacer sus necesidades y la de los empleados. Las ubicuas conexiones de banda ancha y otras tecnologías permiten que muchos trabajos se pueden llevar a cabo “virtualmente”. Esto no sólo ayuda a los empleados a elegir rutinas de trabajo que se adapten a sus preferencias de estilo de vida, sino que también da a los empleadores una flexibilidad sin precedentes en la forma en que utilizan la mano de obra (McKinsey, 2012), y da a los empleadores el acceso a empleados que no podrían participar de otra manera.
- Esta es la primera vez en la historia que las tecnologías nos permiten gozar de los beneficios propios de las grandes organizaciones (economías de escala o del conocimiento) sin tener que renunciar a los beneficios de las más pequeñas (libertad, creatividad, motivación y flexibilidad) (Malone, 2004).
- *Networking* como una forma de construir comunidades sociales en torno al trabajo. Gracias a internet es posible crear redes virtuales, sobre todo en medios sociales, imposibles en el mundo físico.
- Co-creación es el santo grial de la sociedad de la información. Se refiere al fenómeno por el cual se pueden generar contenidos creando valor (*users-created content*, *users-generated content* y *users-distributed content*). Estos conceptos se asocian a motivaciones e incentivos que tienen los usuarios por crear, pero sin ningún interés lucrativo o comercial (Benkler, 2006). La idea de co-creatividad en el contexto de las industrias creativas  
“se basa en el desarrollo del modelo explicativo que se concentra en las complejas interacciones entre el mercado y la cultura dominante” (Hartley et al., 2013, p. 23).
- Innovación inversa y abierta. Innovación inversa es lo opuesto a la “glocalización”, donde las empresas desarrollan productos en casa para luego adaptarlos a las necesidades y presupuestos de los clientes en los mercados emergentes (Oxford economics, 2011, p. 20). La innovación abierta (*open innovation*), término acuñado por Henry Chesbrough, es una nueva estrategia según la cual las empresas muestran sus líneas de innovación y cooperan con profesionales externos. Este tipo de innovación responde a la posibilidad de ocurrencia de lo que se conoce como inteligencia colectiva, al estilo de *Wikipedia*.
- Modos de trabajar para introducir la *wikinomía* en las empresas y las organizaciones: establecer un contexto de auto-organización (creando comunidades colaborativas dentro de las empresas), redefiniendo el bien común (compartiendo activos y recursos), delegación en

un modelo abierto, consolidación de la avanzadilla capaz de ejercer el liderazgo frente al cambio, crear una cultura colaborativa o delegar el poder a la generación internet (Tapscott; Williams, 2010, pp. 343-360).

- La información es un producto de la era digital e internet su vehículo de transporte. Curiosamente el resultado final es más desinformación, dado que

“la información incorrecta puede transmitirse con la misma facilidad que la información correcta” (Wurman, 2001, p. 13).

Conceptos como “infoxicación” o intoxicación por información, “explosión de la información” y “explosión de la no-información” han sido utilizados para describir este efecto. Wurman va más allá y considera que la era de la información es en realidad la era de los datos y de la no-información.

“Para hacer frente a la creciente avalancha de datos, es imprescindible distinguir entre los dos; la información es aquello que conduce a la comprensión”.

Es más, siguiendo con su razonamiento plantea una visión personal de cada consumidor sobre lo que considera datos o información (Wurman, 2001, p. 19).

“Todo el mundo necesita una medida personal con la que definir información. Lo que constituye información para una persona pueden ser datos a otra”.

- Es una industria donde el coste marginal de distribuir, compartir, almacenar o transformar información tiende a cero (Fournier, 2014).
- Es una *Era de la información* donde “la credibilidad es el recurso más escaso y la mejor propaganda es ninguna propaganda” (Nye, 2012).

No se puede afrontar estos retos sin un cambio en la forma de trabajar dentro de las industrias culturales y de la información. Gracias al desarrollo tecnológico el trabajo está evolucionado hacia la tecnología informal (producción doméstica, el trueque y, en sus ámbitos más extremos, el mercado negro y la actividad económica delictiva).

### 3. Los mercados son conversaciones

Esta frase fue la primera tesis del *ClueTrain Manifesto* (Levine et al., 2001, p. xiv), que se puede relacionar directamente con la producción UGC (*user generated content*), producción que debemos ver con una óptica distinta a la tradicional:

“si la era industrial puso de relieve los valores de la disciplina y el trabajo duro (amén del flujo vertical descendente de la autoridad, la importancia del capital financiero, el funcionamiento del mercado y las relaciones basadas en la propiedad privada), la era colaborativa guarda más relación con el juego creativo, la interactividad entre iguales, el capital social, la participación de espacios abiertos en régimen de dominio público y el acceso a las redes sociales” (Rifkin, 2011, p. 351).

Las motivaciones y la participación no remunerada como mero placer está conectada con las nuevas aspiraciones sociales, la autorrealización personal y el influjo social del trabajo / participación en la producción cultural.

Mientras, la crisis y la canibalización de los medios convencionales continúan de la mano de internet, provocando un trabajo de bajo coste en un entorno de ocio productivo y compartido. Esta situación exige a los medios de comunicación y a las industrias creativas / culturales estar más abiertos a la colaboración y la cooperación, llegando incluso a la externalización de la innovación. Pueden combinar la ventajas de las pequeñas y grandes empresas, fomentando el trabajo virtual, y dirigirse a un cliente que decide por sí mismo la composición de su consumo de ocio e información, y que piensa en el negocio en términos de “gratis” frente a “de pago” (Anderson, 2009). Han sido las redes sociales las que han provocado el cambio:

“el aprendizaje *peer to peer* desplaza el foco desde el yo solitario hacia el grupo. El aprendizaje deja de ser una experiencia aislada entre una figura de autoridad y un estudiante y se transforma en un experiencia comunitaria” (Rifkin, 2011, p. 336).

Es una de las claves de la competitividad, pero no debemos caer en la inocencia de olvidar los ingredientes tradicionales de la competitividad. Casi todas las destrezas y el nuevo aprendizaje van dirigidos a algo ya bastante manido y más de moda en otras épocas: el trabajo en equipo.

Las nuevas herramientas permiten que haya trasvase de conocimiento e innovación entre los usuarios, consumidores y los amateur. Este nuevo flujo también genera otro tipo de problemas. Si en el pasado los altos costes de producción fomentaban los oligopolios de las empresas, puede ser verdad que la reducción de costes de producción hace que podamos hablar del sueño cumplido de **De-Sola-Pool** (1983) en *Tecnologías de la libertad* dando lugar a la diversidad y al pluralismo. Las empresas del pasado están perdiendo poder por la influencia de internet al no controlar totalmente la cadena de valor. La degradación del poder, incluido el de la prensa, conlleva cinco riesgos: desorden, pérdida de talento y conocimiento, banalización de los movimientos sociales, impaciencia acortando los períodos de atención, y alienación (Naím, 2013, pp. 332-338).

En el campo de la información están apareciendo, de forma preocupante, nuevos oligopolios y monopolios de empresas que no producen contenidos, de manera que parasitan a las que sí producen (Álvarez-Monzonillo, 2011). La breve historia de internet muestra que el contenido no ha sido el rey, sino que lo ha sido la conectividad. Cuando apareció internet “el contenido es el rey” era un dicho que se decía y se escribía frecuentemente, pensando que los contenidos iban a ser la clave de cualquier negocio. Sin embargo, los que han ganado no son las empresas de entretenimiento ni los productores de contenidos (*Warner, Disney o Prisa*) sino los proveedores de comunicaciones (*Viacom, Telefónica*).

Tampoco podemos caer en una idea falsa de que en la producción cultural las herramientas son fundamentales. Hay cosas más importantes y trascendentales como el talento y la capacidad de desarrollar los proyectos. En el guión de una película, la partitura de una canción o la biblia de una serie de televisión –documento o dossier que se utiliza para dar forma a la serie- apenas intervienen las tecnologías. Por eso es muy difícil que desaparezcan las fronteras entre lo amateur y

lo profesional. Incluso, y más a menudo de lo que se piensa, la distribución y comercialización suele ser clave en las industrias culturales. Las tendencias y las estrategias de venta se diseñan en despachos diferentes a los lugares de creación.

Al hilo de esta cuestión surge también la discusión acerca de cómo el UGC puede convertirse en un entorno de producción de gran soberanía para el creador o, por el contrario, también puede acabar absorbido y recomercializado por las empresas. Ya se empieza a ver como esa producción sin interés comercial la utilizan las empresas de forma interesada. No necesariamente más es mejor.

La participación de los usuarios está resultando ser un poco más complicada de lo que originalmente se pensaba.

“Hay cuestiones como quién participa y cómo se habilita el acceso. Hay opiniones encontradas sobre si los que participan por su contenido contribuyen o están involucrados en un acto creativo o si, sin darse cuenta, están donando su trabajo a un interés comercial o, de hecho, ya están haciendo las dos cosas... La ética anti-corporativa refuerza parte de la celebración del potencial político de la web 2.0, pero se adapta de forma incómoda con el hecho de que sus entusiasmos están apoyando intereses que son, sin embargo, comerciales” (Turner, 2010, p. 151).

Es verdad que existe una gran producción desinteresada, pero existen otras motivaciones que debe buscarse en un área más multidisciplinar que englobe la psicología. La creación voluntaria plantea problemas:

“para tener éxito, los usuarios primero necesitan ser motivados para que aporten algo (conseguir publicar algo). Dada la heterogeneidad en la variedad y calidad del contenido, el grado de éxito dependerá de los incentivos ofrecidos para poder publicar una deseable combinación de variedad y calidad (conseguir publicar algo bueno). En tercer lugar, dado que los contenidos generados y distribuidos por los usuarios generalmente funcionan en plataformas de publicación de acceso abierto, existe la necesidad de prevenir o reducir la cantidad de contenidos negativos o inapropiados (contaminación y tendenciosidad)” (Jian; Mackie-Mason, 2012, p. 423).

Otro aspecto asociado a la Red es una cierta bondad y superioridad moral, obtenida a partir de la supuesta democratización del medio, igualitario, no jerárquico y con cierta imagen “cool” (Gill, 2002). En estos nuevos medios el dinamismo y la informalidad del trabajo son las principales razones de su atractivo (Gill; Dodd, 2000). Sin embargo también aparecen nuevas formas de desigualdad de género enmarcables en patrones tradicionales ya existentes: en educación, acceso al empleo o salarios. Gill los relaciona además con los principales aspectos valorados por el medio, como “informalidad, autonomía, flexibilidad” entre otros. En general la misma tecnología provoca sentimientos y efectos encontrados. Por una parte se habla del aislamiento que supone su uso (un teléfono móvil hace que nos olvidemos de la gente a nuestro alrededor); por otra parte el mismo dispositivo permite “nuevas formas de interactividad y participación” no sólo con otros consumidores de información sino también con los productores originales de la misma (Tyron, 2013).

Existe una importante brecha digital basada en el conocimiento y/o desconocimiento tecnológico. Aspectos como el copyright o la seguridad y la privacidad se vuelven vitales pero desconocidos en muchos casos. Sampedro apunta a que “no está claro si en el futuro las relaciones entre hackers y medios serán simbióticas o parasitarias” (Sampedro, 2014, p. 188). Wikileaks puso sobre la mesa este debate, que se saldó con la compra por parte de los medios tradicionales de los datos en bruto.

La producción en los medios culturales, cuando se ve desde la perspectiva de los trabajadores, no está libre de presiones externas y limitaciones (Deuze, 2007), pero ni aun así se puede ver como un entorno de trabajo estandarizado, controlado por una estructura u organización de tipo industrial. Deuze insiste en que dicha actividad no se debería ver afectada por el impacto creciente de los prosumidores y usuarios de los medios. No obvia la complejidad e importancia de las relaciones entre agentes (mediando remuneración o no), pero considera esas relaciones “líquidas”, temporales, aleatorias e impredecibles, en lo que Lev Manovich definía como “cultura del remix” (Manovich, 2005) o la “desprotección de los autores” (Díaz-Noci; Tous, 2012). Es decir, el contenido generado por el usuario existe dentro y fuera de contextos comerciales, y soporta tanto como ataca al control corporativo.

Sin embargo este batallón de usuarios se encuentra frente a organizaciones que están lejos de aprovechar el verdadero potencial de su gente y su entorno periférico.

“En el viejo modelo no son importantes la inteligencia y la creatividad, y el estilo gerencial de mandar y controlar ha sido muy efectivo. Pero a medida que las organizaciones se han descentralizado, el conocimiento domina los mercados y la innovación se vuelve más importante. Aprovechar la inteligencia y la creatividad de la gente se ha vuelto un imperativo para tener éxito” (Malone, 2004, p. 45).

“Los sistemas de mando y control de los directivos, con sus jerarquías demasiado rígidas y sus reglas estrictas dan paso a la flexibilidad, colaboración y el trabajo en equipo” (Toffler, 2006, p. 345).

Ahora se espera que los directivos sean abiertos, accesibles, afectuosos, convincentes y amables. Por eso, se habla de una “feminización” de la gestión, lo que provoca la necesidad de obtener habilidades como el “soft power”, para persuadir con un enfoque “no-coercitivo” (Nye, 2004).

Terranova sentencia que “trabajar en la industria de medios digitales no es tan divertido como se pensaba” (Terranova, 2000, p. 33). Se basa en ejemplos de “voluntarios” que

“solían trabajar muchas horas encantados; ahora están empezando a sentir el dolor de ser quemados por los medios digitales”.

Señala al concepto de “free labor” como una característica de la economía digital y cultural. Este punto de vista marxista de la explotación laboral de los creadores de contenidos troniza con autores clave de la escuela de la economía política en comunicación como Mosco, Miège, Garnham,

Murdock, Golding... (Hesmondhalgh; Baker, 2013 y 2014).

En general se confirma que el trabajo creativo es un “concepto nebuloso” (Sansón, 2014).

#### 4. Conclusiones

Diversos factores modifican el mercado de los medios de comunicación. Por un lado cambios en la demanda, tanto sociales como demográficos, generacionales y culturales. Por otro lado cambios tecnológicos basados sobre todo en la interactividad, personalización y bajo coste de internet, junto con la ubicuidad de los dispositivos móviles y los medios sociales. Finalmente cambios en los mercados, tanto en sus mecanismos básicos (información, acceso, legislación, etc.) como en los modelos de negocio.

Cambios en los procesos y sistemas en los entornos laborales por la llegada de tecnología han existido siempre, pero, es evidente, que con internet se han acelerado, y han modificado la cadena de valor de las industrias culturales y de conocimiento. Han afectado no solamente a la producción (democratizando el acceso a la misma), sino también a la distribución y al consumo. Los medios de masas no habían podido atender al usuario de forma eficiente pues se dirigían a las masas. Con la llegada de internet, la soñada interactividad entre emisor y receptor ha permitido satisfacer algunas demandas y hacer posible el marketing *one to one*, y, de forma tímida, el incremento del mercado de minorías o *long tail*. Este aspecto de la Red es crucial para entender el cambio al que se enfrenta el nuevo profesional de la información, junto con la importancia de medición de audiencias (cuantitativo) e incluso del sentimiento (cualitativo).

Sin embargo el proceso tiene un efecto contrario. Muchas de las empresas de producción de contenidos ven como sus productos son mezclados en una aura de producción interesada, como es el caso de las noticias y su influencia en la neutralidad de la Red. Hoy día éstas compiten con fuentes de información en tiempo real como el llamado “periodismo ciudadano” y las agencias de noticias con canales como *Twitter*. Los datos son una *commodity* cada vez más fáciles de obtener, por lo que su procesamiento comienza a ser imprescindible. Esto provoca que los proveedores de contenidos cada vez más compitan en el marco de la opinión (subjetiva) o el análisis.

Finalmente, existe mucho de mito en lo relativo a nuevos procesos y formas de trabajar. En un momento de cambio radical como el actual todavía no tenemos perspectiva suficiente. Podemos intuir que los nuevos perfiles profesionales tendrán relación con el manejo de los entornos informáticos, el conocimiento de los lenguajes transmedia, y la capacidad de realizar el conjunto del proceso de recogida, proceso, y elaboración de la información.

Es posible que estemos ante una época donde poco a poco pierda peso el periodismo para dar preponderancia a las ciencias de la información. Aun así siempre hará falta alguien con credibilidad para procesar los datos y dar la noticia. Quizá sea demasiado pronto para valorar el alcance real de los procesos y tendencias que están afectando a los nuevos yacimientos laborales. Elementos de discusión de

para el futuro irían en la línea de los factores culturales para el cambio socio-cultural, y hasta qué punto las transformaciones tecnológicas se quedan únicamente como cambios en la demanda sin llegar a afectar a la producción de contenidos. También quizá sería interesante discutir acerca de las posibles brechas digitales y de conocimiento que están apareciendo en la adaptación a estos entornos.

#### 5. Bibliography

Adecco (2012). *Futuros empleos: cómo trabajaremos en la Europa del futuro*. Informe Adecco.

[http://www.adecco.es/\\_data/NotasPrensa/pdf/401.pdf](http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/401.pdf)

Álvarez-Monzoncillo, José-María (2011). *La televisión etiquetada*. Madrid: Ariel/Fundación Telefónica. ISBN: 978 8408098706

Anderson, Chris (2008). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion Books. ISBN: 978 1401309664

Anderson, Chris (2009). *Free: The future of a radical price*. New York: Hyperion Books. ISBN: 978 1401322908

Bell, Daniel (1974). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. London: Heinemann; originally published, New York: Basic Books. ISBN: 978 0465097135

Barbrook, Richard (1997). “The digital economy: Commodities or gifts?”. *Subsol*, 17 June.

[http://subsol.c3.hu/subsol\\_2/contributors3/barbrooktext.html](http://subsol.c3.hu/subsol_2/contributors3/barbrooktext.html)

Barbrook, Richard (1999). “The high-tech gift economy”. In: Bosma, Josephine (ed.). *Readme! Filtered by nettime: Ascii culture and the revenge of knowledge*. Brooklyn, NY: Autonomedia, pp. 132-138. ISBN: 978 1570270895

Barbrook, Richard; Schultz, Pit (1997). “The digital artisans manifesto by Richard Barbrook and Pit Schultz”. *The hypermedia research centre*.

<http://www.hrc.wmin.ac.uk/theory-digitalartisansmanifesto-to-print.html>

Benkler, Yochai (2006). *The wealth of networks: How social production transforms markets and freedom*. New Haven: Yale University Press. ISBN: 978 0 300 11056 2

[http://www.benkler.org/Benkler\\_Wealth\\_Of\\_Networks.pdf](http://www.benkler.org/Benkler_Wealth_Of_Networks.pdf)

Bollier, David (2011). *The future of work. What it means for individuals, businesses, markets and governments*. Washington: The Aspen Institute. ISBN: 0 89843 543 9

[http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/pubs/The\\_Future\\_of\\_Work.pdf](http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/pubs/The_Future_of_Work.pdf)

Bourdieu, Pierre (1986). “The forms of capital”. In: Richardson, John (ed.). *Handbook of theory and research for the sociology of education*. New York: Greenwood, pp. 241-258. ISBN: 978 0313235290

Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2012). “Jobs, productivity and the great decoupling”. *The New York times*, 11 Dec.

<http://www.nytimes.com/2012/12/12/opinion/global/jobs-productivity-and-the-great-decoupling.html>



- Castells, Manuel** (1996). *The rise of the network society. The information age: Economy, society and culture*. Oxford: Blackwell Publishers. ISBN: 978 155786616
- Cheal, David** (1988). *The gift economy*. London: Routledge. ISBN: 978 0415006415
- DCMS (1998). "Creative industries mapping documents". Gov. UK. London: Department for Culture, Media and Sport. <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>
- De-Sola-Pool, Ithiel** (1983). *Technologies of freedom*. Belknap Press Series. Harvard University Press, 299 pp. ISBN: 9780674872332
- Deuze, Mark** (2007). *Media work: Digital media and society series*. Cambridge: Polity Press. ISBN: 978 07456 3924 6
- Díaz-Noci, Javier; Tous-Roviroa, Ana** (2012). "La audiencia como autor: narrativas transmedia y propiedad intelectual del público. Algunas reflexiones jurídicas". *El profesional de la información*, v. 21, n. 5, pp. 458-467. <http://dx.doi.org/10.3145/epi.2012.sep.03>
- Díaz-Nosty, Bernardo** (2011). "Libro negro del periodismo en España". Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid. ISBN: 978 8487651473 [http://www.apmadrid.es/images/stories/Libronegro1soloPDF\\_BAJA.pdf](http://www.apmadrid.es/images/stories/Libronegro1soloPDF_BAJA.pdf)
- Drucker, Peter-Ferdinand** (1959). *The landmarks of tomorrow*. New York: Harper. ASIN: B0006AVMNI
- Drucker, Peter-Ferdinand** (1999). *Management challenges for the 21<sup>st</sup> century*. New York: Harper Collins. ISBN: 0 88730 998 4
- Dutton, Bill; Imlah, Bill (2013). "The concept of a 'digital economy'". *Oxford Digital Economy Collaboration Group. Fostering collaboration with the digital, Internet, and creative industries*. <http://odec.org.uk/2013/09/02/the-concept-of-a-digital-economy>
- Dwyer, Tim** (2010). *Media convergence (issues in cultural and media studies)*. Berkshire: Open University Press. ISBN: 978 0335228737
- Freelancers Union & Elance-o Desk (no date). *Freelancing in America: A national survey of the new workforce*. [https://fu-web-storage-prod.s3.amazonaws.com/content/filer\\_public/7c/45/7c457488-0740-4bc4-ae45-0aa60daac531/freelancinginamerica\\_report.pdf](https://fu-web-storage-prod.s3.amazonaws.com/content/filer_public/7c/45/7c457488-0740-4bc4-ae45-0aa60daac531/freelancinginamerica_report.pdf)
- Friedman, Thomas** (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux. ISBN: 978 0312425074
- Fournier, Laurent** (2014). *Merchant sharing: Towards a zero marginal cost economy*. Cornell University Library. <http://arxiv.org/pdf/1405.2051.pdf>
- Gill, Rosalind** (2002). "Cool, creative and egalitarian?: exploring gender in project-based new media work in Europe". *Information, communication and society*, v. 5, n. 1, pp. 70-89. <http://eprints.lse.ac.uk/2446>
- Gill, Rosalind; Dodd, Dianne** (2000). *New media: Working practices in the electronic arts*. Final report submitted to Directorate General V (DGV), European Commission, Brussels.
- Gill, Rosalind; Pratt, Andy** (2008). "In the social factory? Immaterial labour, precariousness and cultural work". *Theory, culture & society*, v. 25, n. 7-8, pp. 1-30. <http://dx.doi.org/10.1177/0263276408097794>
- Hartley, John; Potts, Jason D.; Cunningham, Stuart D.; Flew, Terry; Keane, Michael; Banks, John** (2013). *Key concepts in creative industries*. London: Sage. ISBN: 978 1446202883
- Hesmondhalgh, David; Baker, Sarah** (2013). *Creative labour: Media work in three cultural industries*. London: Routledge. ISBN: 978 0415677738
- Hesmondhalgh, David; Baker, Sarah** (2014). "Toward a political economy of labor in the media industries". In: Wastko, Janet; Murdock, Graham; Sousa, Helena. *The handbook of political economy of communications*. Malden: Wiley Blackwell, pp. 381-400. ISBN: 978 1118799444
- Horowitz, Sara; Rosati, Fabio** (2014) "53 million Americans are freelancing, new survey finds". *Freelancers broadcasting network*, 4 Sept. <https://www.freelancersunion.org/blog/dispatches/2014/09/04/53million/>
- Infoadex (2015). *Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2014*. [http://www.infoadex.es/resumen\\_estudio\\_2014.pdf](http://www.infoadex.es/resumen_estudio_2014.pdf)
- Jian, Lian; Mackie-Mason, Jeffrey K.** (2012). "Incentive-centered design for user-contributed content". In: Peitz, Martin; Waldfogel, Joel. *The Oxford handbook of the digital economy*, pp. 399-433. Oxford: Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195397840.001.0001>
- Lazzarato, Maurizio** (1996). "Immaterial labor". In: Makdisi, Saree; Casarino, Cesare; Karl, Rebecca E. (eds.). *Marxism beyond marxism*. London: Routledge. ISBN: 978 0415914437
- Levine, Rick; Locke, Christopher; Searls, Doc; Weinberger, David** (2001). *The cluetrain manifesto*. New York: Basic Books. ISBN: 978 0738204314
- Lévy, Pierre** (1997). *Collective intelligence*. Cambridge: Plenum/Harper Collins. ISBN: 978 0738202617
- Malone, Thomas W.** (2004). *The future of work: How the new order of business will shape your organization. Your management style, and your life*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN: 978 1591391258
- Marcos-Recio, Juan-Carlos; García-Alonso, Pedro; Parra-Valcarce, David** (2014). "La actividad informativa en los medios digitales: ¿sobrevivirán los periódicos impresos sin publicidad?". *Estudios sobre el mensaje periodístico*, v. 20, n. 1, pp. 177-194. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_ESMP.2014.v20.n1.45226](http://dx.doi.org/10.5209/rev_ESMP.2014.v20.n1.45226)
- Miller, Toby** (2004). "A view from a fossil: The new economy, creativity and consumption two or three things I don't believe". *International journal of cultural studies*, v. 7, n. 1, pp. 55-65. <http://spartan.ac.brocku.ca/~tkennedy/COMM/Miller2004.pdf> <http://dx.doi.org/10.1177/1367877904040605>

- Miller, Toby** (2012). *Blow up the humanities*. Philadelphia: Temple University Press. ISBN: 978 1439909836
- McKinsey Global Institute** (2012). "Help wanted: The future of work in advanced economies". *McKinsey & Company*, March. [http://www.mckinsey.com/insights/employment\\_and\\_growth/future\\_of\\_work\\_in\\_advanced\\_economies](http://www.mckinsey.com/insights/employment_and_growth/future_of_work_in_advanced_economies)
- Meikle, Graham; Young, Sherman** (2011). *Media convergence. Networked digital media in everyday life*. London: Palgrave MacMillan. ISBN: 978 0 230 22894 8
- Mesenbourg, Thomas L.** (2001). *Measuring the digital economy*. U.S. Bureau of the Census. <https://www.census.gov/econ/estats/papers/umdigital.pdf>
- Naím, Moisés** (2013). *El fin del poder*. Madrid: Debate. ISBN: 978 8499923000
- Nesta** (2013). *Prototyping framework: a guide to prototyping new ideas*. <http://www.nesta.org.uk/publications/prototyping-framework>
- Nye Jr., Joseph S.** (2004). *Power in the global information age: from realism to globalization*. London: Routledge. ISBN: 978 0415700177
- Nye Jr., Joseph S.** (2012). "China's soft power deficit". *The Wall Street journal*, 8 May. <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052702304451104577389923098678842>
- Oxford economics** (2011). *The new digital economy: How it will transform business*. <http://myclouddoor.com/www/wp-content/uploads/Whitepapers/The-New-Digital-Economy.pdf>
- Peitz, Martin; Waldfogel, Joel** (eds.) (2012). *The Oxford handbook of the digital economy*. Oxford: Oxford University Press. ISBN: 978 0195397840
- Peña-Fernández, Simón; Lazkano-Arillaga, Iñaki; García-González, Daniel** (2016). "La transición digital de los diarios europeos: nuevos productos y nuevas audiencias". *Comunicar*, n. 46. <http://dx.doi.org/10.3916/C46-2016-03>
- Prensky, Marc** (2001). "Digital natives, digital immigrants". *On the horizon*, MCB University Press, v. 9, n. 5, pp 1-6. <https://edorigami.wikispaces.com/file/view/PRENSKY++DIGITAL+NATIVES+AND+IMMIGRANTS+1.PDF>
- Rifkin, Jeremy** (2011). *La tercera revolución industrial*. Barcelona: Paidós. ISBN: 978 8449326035
- Sampedro, Víctor** (2014). *El cuarto poder en Red. Por un periodismo (de código) libre*. Barcelona: Icaria. ISBN: 978 8498885903
- Samuelson, Paul A.; Nordhaus, William D.** (2010). *Economics* (19<sup>th</sup> ed.). Boston: McGrawHill Education. ISBN: 978 0073511290
- Sanson, Kevin** (2014). "Corresponding geographies remapping work and workplace in the age of digital media". *Television & new media*, v. 16, n. 8, pp. 751-768. <http://dx.doi.org/10.1177/1527476414559289>
- Schlesinger, Philip; Doyle, Gillian** (2014). "From organizational crisis to multi-platform salvation? Creative destruction and the recomposition of news media". *Journalism: Theory, practice and criticism*. <http://dx.doi.org/10.1177/1464884914530223>
- Siles, Ignacio; Boczkowski, Pablo** (2012). "Making sense of the newspaper crisis: A critical assessment of existing research and an agenda for future work". *New media and society*, v. 14, n. 8, pp. 1375-1394. <http://dx.doi.org/10.1177/1461444812455148>
- Smiers, Joost; Van-Schjindel, Marieke** (2008). *Imagine... No copyright*. Barcelona: Gedisa. ISBN: 978 8497844659
- Spear, Josh** (2007). "Wanna go to digital rehab? No No No: Talking to the born digital generation". *Internet advertising bureau UK*, 18 Nov. <http://www.iabuk.net/news/born-digital-generation>
- Strauss, William; Howe, Neil** (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: Harper Collins. ISBN: 978 0688119126
- Tapscott, Don** (1997). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. USA: McGraw-Hill Education. ISBN: 978 0070633421
- Tapscott, Don** (2014). *The digital economy. Rethinking promise and peril in the age of networked intelligence* (Aniversary ed.). USA: McGraw-Hill Education. ISBN: 978 0 07 183555 8
- Tapscott, Don; Williams, Anthony D.** (2010). *Macrowikinomics. Rebooting bussiness and the world*. New York: Portfolio/ Penguin. ISBN: 978 8950931469
- Terranova, Tiziana** (2000). "Free labor: producing culture for the digital economy". *Social text* 63, v. 18, n. 2, pp. 33-58. <http://web.mit.edu/schock/www/docs/18.2terranova.pdf>
- Toffler, Alvin; Toffler, Heidi** (2006). *La revolución de la riqueza*. Barcelona: Debate. ISBN: 978 8483066744
- Tyron, Chuck** (2013). *On-demand culture: Digital delivery and the future of movies*. NJ: Rutgers University Press. ISBN: 978 0 8135 6109 7
- Turner, Graeme** (2010). *Ordinary people and the media. The domotic turn*. London: Sage Publications Ltd. ISBN: 978 1848601673 <http://dx.doi.org/10.4135/9781446269565>
- Wurman, Richard S.** (2001). *Information anxiety 2*. Indianapolis: Hayden/Que. ISBN: 978 0789724106