

Transfiriendo conocimiento en el ámbito de la cultura organizacional y la innovación en periodismo: evaluación, explicación e intervención

Transferring knowledge in the field of organizational culture and innovation in journalism: evaluation, explanation and intervention

Miguel Carvajal

Universidad Miguel Hernández | Edificio Torreblanca, Avd. Universidad s/n, 03202 Elche (Alicante)
 0000-0001-6547-6171 | mcarvajal@umh.es

José Luis Rojas Torrijos

Universidad de Sevilla | Avda. Américo Vespucio s/n, 41092 Sevilla
 0000-0002-7390-9843 | jlrojas@us.es

Recepción 01/02/2025 · Aceptación 24/02/2025 · Publicación 15/04/2025

Resumen

La cultura organizacional es una materia que ha sido escasamente tratada en la literatura sobre innovación en periodismo, pero que tiene un gran impacto en la capacidad transformadora de los medios, en un contexto donde profesionales, prácticas y valores están en constante cambio. El objetivo de este artículo es presentar la propuesta de investigación y transferencia del proyecto "Cultura organizacional e innovación en el periodismo: exploración, evaluación e intervención hacia un ecosistema mediático sostenible" (Novacult, PID2022). Se trata de una investigación multidisciplinar, que integra académicos de la psicología de las organizaciones en el campo del periodismo, con el objetivo de describir cómo es la cultura organizacional en las redacciones de medios de toda índole y explicar cómo condiciona la capacidad innovadora de los medios. Para lograrlo, se ha diseñado un plan de trabajo en cuatro fases: fundamentación teórica, diagnóstico de la cultura organizacional, intervención y post-diagnóstico. El trabajo aporta una descripción del proyecto, la metodología empleada y los primeros hallazgos obtenidos de la revisión sistemática de la literatura y el focus group con profesionales. Se trata de una iniciativa de interés por el planteamiento multidisciplinar, el afán de realizar una intervención experimental en la industria y la novedad de abordar el campo de la cultura organizativa. Como resultado transferible, el proyecto diseñará una propuesta formativa encaminada a impulsar cambios organizacionales a través de la intervención en la cultura de la redacción y de sus trabajadores.

Palabras clave: cultura organizacional, innovación en periodismo, industria mediática, intervención, transferencia.

Abstract

Purpose. *Despite being a subject scarcely addressed in the literature on innovation in journalism, organizational culture has a great impact on the transformative capacity of the news media, in a context where professionals, practices*

and values are constantly evolving. The aim of this article is to present the research and knowledge transfer proposal of the project "Organizational culture and innovation in journalism: exploration, evaluation and intervention towards a sustainable media ecosystem" (Novacult, PID2022). This is a multidisciplinary research, which integrates academics from organizational psychology in the field of journalism, with the aim of describing what organizational culture is like in newsrooms and explaining to what degree that culture may affect the innovative potential of the news media. To achieve this goal, a work plan has been designed in four stages: theoretical foundation, diagnosis of organizational culture, intervention and post-diagnosis. The work provides a description of the project, the methodology used and the first findings obtained from the systematic review of the literature and the focus group with professionals. This is an initiative of interest due to its multidisciplinary approach, the desire to carry out an experimental intervention in the industry and the novelty of addressing the field of organizational culture. As a transferable result, the project will design a training proposal aimed at promoting organizational changes through intervention in the culture of the newsroom and its workers.

Keywords: *organizational culture, innovation in journalism, news industry, intervention, knowledge transfer.*

1. Introducción

El periodismo y los agentes que lo integran se encuentran en una fase de transformación constante por la disrupción tecnológica y los cambios en los hábitos de consumo (Küng, 2013; Spyridou et al., 2013). Para hacer frente a la transformación del entorno, la innovación se ha considerado como una de las respuestas estratégicas más oportunas y, por ese motivo, ha ganado una atención significativa en los estudios de periodismo (Meier et al., 2022; Pavlik, 2013).

La investigación en este campo se afana en describir los procesos innovadores y en cómo pueden impactar en las prácticas profesionales en las audiencias o en la creación de valor de las empresas mediáticas. La innovación, sin embargo, es una fuente de tensiones internas. Por ello se ha indagado en los retos éticos y profesionales de los cambios organizativos y tecnológicos que trae consigo en la estructura de las redacciones. No obstante, todavía existen lagunas y preguntas pendientes desde el nivel organizacional.

La cultura organizacional es uno de los objetos de estudio menos atendidos en el campo de la innovación en periodismo. Si innovar es buscar nuevas formas de crear valor a los destinatarios del periodismo, ¿cuáles son las condiciones organizativas que capacitan a los medios para esa labor? ¿Qué impacto podría tener la cultura organizacional en su habilidad transformadora? Este enfoque puede ayudar a describir cómo se genera la innovación y a esclarecer las tensiones internas ante los cambios en valores y prácticas periodísticas.

En ese contexto, el objetivo de este artículo es presentar las primeras indagaciones del proyecto "Cultura organizacional e innovación en el periodismo: exploración, evaluación e intervención hacia un ecosistema mediático sostenible" (PID, 2022). Se trata de una iniciativa que estudiará, en un período de tres años, los factores organizacionales que condicionan positiva y negativamente el desarrollo de la capacidad innovadora en los medios.

Por ese motivo, la motivación del proyecto es doble: a) complementar el conocimiento científico sobre innovación y cultura organizacional en periodismo; b) generar un material transferible que facilite la transformación de la cultura organizacional en el ámbito mediático, sin perder de vista los retos éticos y normativos de la actividad periodística.

Aparte de describir y explicar la interrelación entre innovación y cultura en las organizaciones, la principal aportación del proyecto será el diseño de una intervención real en la industria. Se trata, por tanto, de una investigación orientada que busca la resolución de problemas relativos a la sostenibilidad institucional del periodismo, porque atiende el desafío de su transformación organizativa y cultural. Además, es un proyecto multidisciplinar, que integra en el equipo a dos investigadores del área de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, junto a investigadores del campo del periodismo, y propone el empleo de metodologías cuantitativas y experimentales para estudiar la materia.

2. Marco teórico

El proyecto se enmarca en la corriente de estudios de periodismo que abordan la innovación mediática, línea que ha crecido de forma notable durante los últimos tiempos (Belair-Gagnon, 2020; García-Avilés, 2021; Storsul & Krumsvik, 2013). Integra también la perspectiva *resource-based view*, que se interesa en cómo las empresas usan sus recursos y capacidades para competir mejor (Barney, 1991). Desde este prisma, la cultura organizacional se plantea como un recurso fundamental para moldear las actitudes y la capacidad innovadora de una entidad.

2.1. Innovación en periodismo

La innovación se ha tratado de definir desde múltiples ámbitos de estudio. Por un lado, se ha visto como un producto o resultado de una actividad, y, por otro, como un proceso que influye en actores y prácticas para incrementar el valor de los destinatarios (Dogruel, 2014; Pavlik, 2013). Una definición integradora plantea la innovación como “la capacidad para reaccionar ante los cambios en los productos, procesos y servicios, mediante el uso de habilidades creativas que permiten identificar un problema o necesidad y resolverlo mediante algo nuevo que aporte valor al medio y a los consumidores” (García-Avilés et al., 2018, p. 29). Este enfoque comprende aspectos relacionados con la estrategia, la estructura y los procesos que generan valor para la organización, fomentando la creatividad y el servicio público (Küng, 2015).

La innovación en los medios se da en cuatro áreas predominantes: producción, distribución, comercialización y organización (De Lara et al., 2015). Dentro de estas áreas, la organización es una de las más relevantes y es donde existe mayor necesidad de conocimiento (Buschow & Suhr, 2023). Este proyecto quiere aprovechar esta laguna para introducir nuevas teorías y conceptos procedentes de la cultura organizacional con el fin de describir y explicar con mayor profundidad el fenómeno de la innovación en periodismo.

La innovación organizacional puede definirse como la introducción de nuevos métodos organizativos, prácticas o procesos de trabajo, y también como el resultado de la capacidad innovadora de una entidad. La literatura ha abordado las innovaciones en el área de la organización interna con el estudio de la integración de los trabajadores en las redacciones multimedia (Carvajal et al., 2015: 24), con la puesta en marcha de laboratorios de innovación (Hogh-Janovsky & Meier, 2021; Zaragoza-Fuster & García-Avilés, 2020), *spin-off* o proyectos piloto que permiten experimentar con nuevos productos, procesos y formas de monetización (Carvajal & Barinaga 2021; Valero-Pastor 2017, pp. 184-185).

En esta línea, la innovación también se aborda desde la perspectiva del aprendizaje y en cómo su éxito depende del proceso de ensayo y error (Porcu et al., 2020; Valero-Pastor et al., 2024). Por eso, estudiar aspectos organizacionales como la creatividad y la comunicación interna son esenciales para la comprensión de la práctica y la empresa periodística (Koivula et al., 2020). La introducción de nuevos flujos de trabajo y metodologías ágiles puede servir para coordinar de forma más eficiente los equipos (Valero-Pastor et al., 2019). La tendencia a trabajar en remoto, la aparición de una cultura colaborativa y los laboratorios son innovaciones destacadas en el ámbito organizacional periodístico (Carvajal et al., 2023; García-Avilés, 2021).

Profundizando en la organización, se constata que hay factores internos que condicionan el éxito de los procesos de innovación. Aparecen nuevos roles en la intersección entre la redacción y la gestión de producto que motivan la aparición de nuevos perfiles profesionales (Rojas-Torrijos & Herrera-Damas, 2023) y condicionan las prácticas de los periodistas (González-Alba et al., 2023; Kosterich, 2021) o se procura introducir una cultura *start-up* mediante la creación de unidades intraempresariales (Boyles, 2015; García-Avilés, 2018).

2.2. La perspectiva organizacional en la innovación en el periodismo

El fenómeno de la innovación en periodismo se ha estudiado desde múltiples niveles, porque en su implementación interactúan diversos actores, contextos y fenómenos (Meier et al., 2024). Este proyecto se centra en el nivel organizacional y adopta una mirada funcional por la vocación de transferencia de resultados. En la literatura existen otros enfoques teóricos y conceptuales que iluminan ángulos del mismo fenómeno. Entre ellos, destacan la perspectiva institucionalista, la teoría de campos y la teoría actor-red, que sirven para analizar las dinámicas entre la estabilidad y el cambio en el periodismo.

Bourdieu desarrolló su teoría de campos para explicar cómo las relaciones de poder entre distintas áreas estructuran la acción social y moldean a los individuos (Broersma & Singer, 2020). Los campos no son estáticos, sino más bien se encuentran en constante tensión por la entrada de nuevos agentes que reclaman su dominio (Broersma & Singer, 2020). Por ese motivo la teoría de Bourdieu se ha empleado con frecuencia para enmarcar la aparición de innovaciones que cambian las prácticas y las normas del campo (Benson, 1999; Raetzsch, 2015).

Por su parte, la perspectiva institucionalista plantea que el nivel macro presiona las acciones del nivel micro, organizaciones o individuos, que trata de adaptarse a las condiciones existentes (Lowrey 2011). En periodismo, el enfoque institucional se ha usado para comprender cómo ciertos actores pueden transformar las instituciones a pesar de las resistencias y la tendencia a la cohesión interna (Belair-Gagnon & Steinke, 2020; Kosterich & Royal, 2023; Lowrey, 2011).

Finalmente, la teoría de actor-red (Latour, 2005) estudia las relaciones de poder entre actores (humanos y no humanos) y en cómo influyen en el comportamiento de los diferentes miembros de una red (Schmitz Weiss & Domingo, 2010). En el contexto del periodismo, la teoría de actor-red indaga en la presión que ejercen actores no humanos (artefactos técnicos) en el *status quo* y en cómo condicionan la libertad de agencia de los miembros de un campo.

¿Qué puede aportar el enfoque organizacional en los estudios sobre innovación en periodismo? Desde una comprensión profunda de los valores y creencias que moldean las prácticas de los miembros de

una organización, se puede afrontar el reto de la transformación en un contexto de cambios rápidos y dramáticos (Chan-Olmstead & Jung, 2023). Si se entiende la cultura organizacional como un recurso interno que aporta valor a las entidades, describirla, explicarla e intervenir sobre ella sería deseable para el ámbito de conocimiento y la industria (Buschow & Suhr, 2023).

2.3. Cultura organizacional e innovación

La cultura organizacional es el conjunto de valores y creencias compartidos de una organización que proporcionan normas de comportamiento internas (Schein, 2003). La cultura se divide en tres niveles: artefactos (aspectos visibles y tangibles), valores compartidos (misión, objetivos, declaraciones, compromisos) y asunciones implícitas (creencias comunes no siempre manifiestas). Su visión de la cultura organizacional profundiza en los mecanismos internos que la moldean, como el liderazgo o la comunicación (Schein, 2003).

Existen diferentes tipos de culturas organizacionales con rasgos y tendencias diversas, que pueden ser categorizadas y descritas según el modelo de valores en competencia (*competing value framework*), una herramienta que analiza la orientación de las empresas en función de dos ejes, enfoque interno-externo y control-flexibilidad organizativa (Cameron & Quinn, 2006). Las orientadas internamente enfatizan la integración y coordinación para mantener el *status quo* y las orientadas externamente se enfocan en la interacción y adaptación al entorno. Luego, las que priorizan la estabilidad y el control presentan una estructura más rígida y jerárquica, frente a las que valoran la flexibilidad y autonomía organizacional. A partir de esa matriz, las culturas se dividen en cuatro tipos: clan, adhocracia, de mercado y jerárquica (Cameron & Quinn, 2006).

¿Es posible cambiar la cultura organizacional? La investigación se divide entre el enfoque purista cultural y el enfoque aplicacionista cultural. Los primeros consideran que la cultura organizacional es un resultado y no puede ser objeto del cambio por parte de la dirección; los segundos sostienen que la cultura organizacional sí puede gestionarse bajo la asunción de que es un producto de las actividades, y que puede condicionar el desempeño organizacional (Jung, 2009).

En este proyecto se adopta la visión de que la cultura organizacional no es estática y puede cambiar al albur de las decisiones estratégicas de los líderes o mediante el refuerzo o el desafío de los empleados. Esa bidireccionalidad en la moderación de la cultura organizacional concede un gran valor a la agencia individual, aportando una visión más pragmática y aplicada. Puede entenderse como un factor “social” que incide tanto en el nivel como en la frecuencia del comportamiento innovador (Chatman & O’Reilly, 2016).

Existen otros aspectos relacionados con la cultura organizacional que actúan como promotores y/o ralentizadores para la innovación (Bendak et al., 2020; Naranjo-Valencia et al., 2016). Aquellas compañías que fomentan una verdadera cultura del aprendizaje entre sus miembros tienen la oportunidad de innovar (Cameron & Quinn, 2006), de obtener ventajas competitivas, de transformarse a sí mismas a través de la creación de nuevo conocimiento y, en definitiva, de sobrevivir a las disrupciones del mercado (Porcu et al., 2020).

La innovación es un proceso que debe negociarse culturalmente en las redacciones. Las tensiones internas no son nuevas: entre la dirección y las bases (Gade & Perry, 2003); entre departamentos antes

separados y con sus propias culturas (Kosterich, 2021; Raviola & Dubini, 2016); entre subculturas, con lenguajes, rutinas y procesos diversos (Paulussen, 2016).

Por eso, las actitudes de los periodistas pueden influir en los procesos de innovación (Wolf et al., 2024) y en ocasiones sus hábitos se interponen en el camino del cambio (Ryfe, 2018). En un estudio de caso sobre la transformación en los medios, Ekdale et al. (2015) descubrió que los cambios tecnológicos eran más asequibles que los cambios en la cultura profesional, como la relación con la audiencia. La literatura ofrece ejemplos de cómo el comportamiento rutinario, el ritmo de trabajo y la falta de recursos impiden que los profesionales incorporen nuevas prácticas en su trabajo diario (Deuze, 2017; Ferrucci & Perreault, 2021).

La innovación, por tanto, no es un simple proceso que funciona de arriba-abajo, cuyo éxito es fruto de los líderes de una entidad, de la existencia de recursos o de la tecnología disponible (Küng, 2013). La cultura de los redactores juega un papel esencial en los procesos de innovación y se ha subestimado en los análisis (Paulussen, 2016). Los roles de los periodistas, la rigidez de las estructuras de la redacción y la dificultad de cambiar los procesos de trabajo heredados suelen ser obstáculos comunes a la innovación (Meier et al., 2024).

3. Metodología

La misión del proyecto que se presenta en este artículo es estudiar la cultura organizacional y su influencia en la innovación en los medios periodísticos. Los principales objetivos que guían el plan de trabajo son:

01. Explorar y describir cómo se relaciona la cultura organizacional con la innovación dentro de las organizaciones periodísticas realizando un diagnóstico de la cultura.
02. Intervenir en el ecosistema mediático mediante un experimento para influir en alguna de las variables dinámicas de la cultura organizacional y evaluar su incidencia en la transformación cultural.
03. Divulgar y transferir un programa formativo sobre cultura organizacional que pueda ser empleado en la industria y en la formación desde una perspectiva integradora y fomente los cambios imprescindibles para la sostenibilidad del sector.

A continuación, se describen las principales fases del proyecto y se detallan las metodologías empleadas en cada paso. El trabajo actual presenta un avance de los resultados de la primera fase.

3.1. Revisión sistemática y diseño metodológico

Durante el primer año se ha realizado una fundamentación teórica y temática con el fin de alinear los objetivos científicos del proyecto con la observación de la industria. Se llevaron a cabo dos revisiones sistemáticas de la literatura en las bases de datos Web of Science y Scopus, siguiendo las directrices PRISMA (Moher et al., 2009; Page et al., 2021) mediante las herramientas de Cochrane para analizar el riesgo de sesgo en los estudios incluidos en la revisión.

Para la primera revisión orientada al objeto “cultura organizacional en periodismo” se desarrolló una estrategia de búsqueda exhaustiva mediante la combinación de palabras clave relacionadas con

cultura organizacional, periodismo y medios de comunicación, tanto en español como en inglés. Para la segunda, la búsqueda se orientó al objeto “intervención en periodismo”, también a través de un rango de palabras clave afinado en español y en inglés para abarcar con precisión la mayor cantidad de estudios pertinentes. El trabajo de revisión, síntesis y selección de la literatura ha servido para identificar la herramienta de diagnóstico y análisis de la cultura organizacional y para elaborar un protocolo de intervención.

Por otro lado, se organizaron dos *focus groups*, uno de alcance nacional y otro local, con el objetivo de recopilar datos cualitativos sobre la cultura organizacional desde el prisma de los profesionales. Los participantes (n=8, 4 en cada uno) fueron seleccionados con criterios de representatividad (Gobo, 2003), considerando su rol y responsabilidad en el medio y se les garantizó el anonimato individual y organizativo. En ambos casos, se realizaron sesiones estructuradas que permitieron explorar experiencias, percepciones y prácticas relacionadas con la cultura organizacional y su impacto en la dinámica laboral.

Durante las sesiones grabadas, se empleó un cuestionario estándar relacionado con la cultura organizacional, su influencia en las redacciones, la gestión directiva y su relación con la innovación. Las respuestas se codificaron y analizaron temáticamente para identificar patrones comunes y divergencias entre los grupos a través del software MAXQDA, que permitió explorar de forma estructurada las transcripciones mediante la codificación de temas emergentes.

3.2. Diseño metodológico y selección de la muestra

El presente estudio adopta un diseño no experimental, transversal y correlacional, con un enfoque metodológico basado en la operacionalización de variables para investigar la relación entre la cultura organizacional y la capacidad innovadora de los medios periodísticos. La variable independiente se define como la cultura organizacional, medida a través del *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) basado en el *Competing Values Framework* (CVF) de Cameron y Quinn (2006).

Por su parte, la variable dependiente es la capacidad innovadora de los medios, evaluada mediante indicadores cuantitativos, como el índice de innovación medio de una entidad obtenida como suma de puntos de las diferentes innovaciones incrementales y disruptivas adoptadas por el medio (De Lara et al., 2015). Para garantizar la validez del estudio, se incorporan variables de control como el tamaño de la plantilla, el origen del medio (nativo digital o tradicional), el ámbito geográfico (local, regional o nacional), entre otros factores. Estas variables permiten aislar los efectos de la cultura organizacional y obtener resultados más robustos sobre su influencia en la innovación.

Los medios (sujetos de estudio) que van a participar en la investigación se elegirán controlando la variabilidad. A partir de una lista de las organizaciones más innovadoras ordenadas según el índice descrito, se elegirá nueve casos procedentes del primer, segundo y tercer nivel de innovación. Los casos elegidos presentarán parámetros estructurales similares para preservar los criterios de oportunidad intrínseca y las necesidades estadísticas de la comparativa.

3.3. Diagnóstico previo

Para realizar el diagnóstico sobre cultura organizacional e innovación en las organizaciones, se empleará el instrumento OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Se trata de un

cuestionario que ayuda a evaluar la cultura actual y a identificar la dirección deseada para el cambio cultural. El OCAI cuenta con seis dimensiones clave con cuatro opciones cada una, que los participantes deben completar asignando 100 puntos para describir a su organización (n=24 indicadores).

El cuestionario es flexible y no presenta un requisito de tamaño en la muestra para ser indicativo de la organización. Sin embargo, para que genere una visión equilibrada de la cultura organizacional, conviene que sea representativa de los diferentes niveles, departamentos y roles dentro del medio. Pueden participar directivos, mandos intermedios y redactores que aportan distintas perspectivas jerárquicas y funcionales.

El cuestionario puede distribuirse de forma presencial u online, para facilitar su compleción. En la revisión sistemática, se evidencia que el OCAI es una herramienta válida y sólida para evaluar y comparar culturas organizacionales.

3.4. Evaluación e intervención a través de un experimento formativo

Tras el diagnóstico se analizarán y compararán los datos obtenidos con el fin de identificar los problemas o necesidades de las entidades analizadas. Se buscará corroborar si existen distintas culturas organizacionales, en primer lugar, y después correlacionar sus indicadores descriptivos con la variable innovadora. Este mecanismo permitirá orientar el diseño de una intervención útil y precisa para trabajar sobre aquellos aspectos de la cultura organizacional con más incidencia en la innovación.

El objetivo es calibrar la herramienta empleada en la intervención, que se realizará sobre 1 o 2 sujetos (medios) pertenecientes o no a la muestra anterior. Si no formó parte de la muestra, se le someterá a un análisis cualitativo y cuantitativo de su índice innovador.

La intervención se realizará en colaboración con profesionales de trayectoria consolidada que asesoran al equipo de investigación en el diseño y la ejecución del experimento. Esta actuación podría consistir en una capacitación dirigida a un grupo determinado de miembros de la redacción. El objetivo es proporcionar conocimientos que influyan en las prácticas y la cultura organizacional con el fin último de obtener soluciones innovadoras en el trabajo cotidiano.

Para otorgar validez a los resultados, en el experimento se contará también con los correspondientes grupos de control, lo más parecidos posible a aquellos en los que finalmente se intervenga. Esos grupos de control podrán ser internos o externos en los casos estudiados, como secciones distintas dentro de un mismo medio de comunicación o departamentos similares en organizaciones de noticias diferentes.

3.5. Diagnóstico post, evaluación y transferencia de resultados

En el último año del proyecto se volverá a someter a los casos intervenidos a un diagnóstico empleando la misma herramienta OCAI y el índice innovador. Después del análisis, se compara si ha habido cambios en la relación entre la cultura organizacional y la innovación. El objetivo es explicar el impacto de la experimentación y, con los datos obtenidos, interpretar qué variables han sido más relevantes en la modificación.

Con los datos y experiencias de la intervención, se diseñará un programa formativo para transferir al ecosistema mediático. Los resultados y la configuración de este plan se distribuirán en abierto para realizar una transferencia directa y de primer orden de las buenas prácticas para la construcción de la innovación a nivel organizacional. Por un lado, se publicará una guía de buenas prácticas para la construcción de la innovación a nivel organizacional y, por otro, se ofrecerá un curso online sobre factores clave en la transformación cultural. Ambos productos podrían sintetizar los hallazgos del proyecto para ayudar a la reflexión científica y profesional en un conocimiento práctico del que tanto entidades mediáticas, como periodistas y profesores universitarios puedan beneficiarse.

Para asegurar que estos documentos lleguen a este público, los resultados se enviarán a las principales entidades, asociaciones y colegios profesionales, y se presentarán en eventos y congresos, revistas y monográficos del sector. Estas vías de transferencia pondrán a disposición de la comunidad periodística unos informes, que podrán convertirse en un estándar o sujeto de nuevas acciones de transferencia.

4. Resultados

El apartado presenta un avance de resultados de la primera fase del proyecto, que consiste en la fundamentación teórica para diseñar la investigación y en tomar el pulso a la industria para ajustar los objetivos de transferencia del proyecto.

4.1. Revisión sistemática sobre cultura organizacional en periodismo

El estudio se centró en la identificación de los artículos publicados sobre cultura organizacional en medios de comunicación. Únicamente se incluyeron trabajos empíricos, por lo que se excluyeron todos aquellos artículos que fueran revisiones de la literatura, conceptuales o teóricos; que no atendieran como variable principal la cultura organizacional o que la muestra no fuera del entorno mediático.

En total, se identificaron 595 registros. Tras eliminar duplicados, quedaron 392 estudios únicos, los cuales pasaron a las siguientes etapas del análisis. En la fase de cribado, se revisaron cuidadosamente los títulos y resúmenes de esos 392 estudios, aplicando criterios claros para determinar cuáles eran relevantes para la investigación. Se descartaron aquellos que no cumplieran con los requisitos establecidos, como no abordar directamente el tema o carecer del rigor necesario. Al final de esta fase, son 21 estudios considerados adecuados para un análisis más detallado.

Entre los primeros hallazgos, puede mencionarse que la mayoría de estudios se emplea como referencia el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (2006). Con respecto al concepto, predomina la visión de Schein (2003), que define la cultura como un conjunto de valores, normas y supuestos compartidos que influyen en el comportamiento organizacional. El tipo de temas abordados son innovación digital, interacción interdepartamental y adaptación al cambio en organizaciones periodísticas y mediáticas. Los estudios comparten la visión aplicada de cultura y coinciden en que afecta a los procesos internos como la capacidad de innovación y adaptación en entornos cambiantes.

Entre los resultados más destacables, puede mencionarse que, en la industria de la radiodifusión coreana, culturas jerárquicas y orientadas al mercado restringen la innovación y la calidad

del periodismo, según Lee y Baek (2005). En Europa, las radios estudiantiles exhiben culturas predominantemente de clan y adhocracia y son proclives a fomentar así más la colaboración y la creatividad (Hautaniemi, 2022). En medios estadounidenses, la colaboración editorial-comercial plantea desafíos éticos y organizacionales, al mismo tiempo que abre espacios para nuevas dinámicas de innovación (Drew & Thomas, 2018).

Müller et al. (2019) han identificado barreras culturales que limitan la efectividad de la innovación digital, mientras que Daymon (2000) indaga sobre la importancia de la cohesión y el manejo de subculturas en organizaciones emergentes. En este sentido, los medios con culturas orientadas a la innovación tienden a adaptarse mejor a contextos disruptivos. La revisión sistemática también refuerza la idea de tensión entre las ambiciones innovadoras de las organizaciones mediáticas con sus valores periodísticos tradicionales. También se evidencia la influencia de la cultura en la definición de roles, la percepción de los valores organizativos y la efectividad de las estrategias innovadoras.

4.2. Revisión sistemática sobre la intervención en el campo del periodismo

Se identificaron 65 registros con los términos de búsqueda pertinentes (experiment AND training AND journalism), restringido a revistas. También se revisaron los títulos y resúmenes y se descartaron aquellos que, aun mencionando la realización de un experimento, no abordaban la intervención. De esta manera quedaron 23 referencias. En la segunda fase de lectura en profundidad, también se han descartado aquellos que no incluían intervenciones orientadas a la formación, además de dos referencias a las que no se puede acceder. La revisión se centró finalmente en 14 trabajos adecuados.

La revisión ha detectado escasas experiencias de intervención en el campo periodístico, con metodologías diversas (desde encuestas y entrevistas semiestructuradas para evaluar motivaciones y competencias profesionales hasta herramientas estadísticas para analizar resultados o grupos de discusión), con un patrón poco definido y casi siempre a partir de instrumentos o modelos provenientes del campo de la empresa o la psicología y aplicados principalmente en otros ámbitos como la salud o la educación universitaria.

Entre los contados estudios experimentales realizados con periodistas, destaca el llevado a cabo en España por Gutiérrez-Caneda et al. (2023) con doce periodistas usando ChatGPT para analizar cómo aplican la IA en sus rutinas diarias. Para este experimento los autores emplearon el *cognitive walkthrough* o recorrido cognitivo, un método de evaluación en el que uno o más expertos realizan una serie de tareas y se formula una serie de preguntas desde la perspectiva del usuario (Polson et al., 1992).

Otra intervención desarrollada en Australia probó la viabilidad de una capacitación para ocho periodistas con el fin de mejorar su cobertura sobre temas médicos mediante un taller en línea de noventa minutos, seguido de entrevistas grupales y entrevistas en profundidad con profesores y estudiantes (Copp et al., 2022).

Entretanto, un grupo de investigadores de la De Paul University en EE.UU. evaluaron el uso de un prototipo de *machine learning* y visualización de datos para hacer más eficiente el trabajo periodístico a la hora de extraer información relevante de archivos y bases de datos extensas. Para ello realizaron

entrevistas a cuatro periodistas y analizaron después el modelo a partir de los resultados obtenidos (Yarlagadda et al., 2021).

En los estudios experimentales analizados que incluyen la participación de periodistas no se observan unos patrones comunes en las metodologías empleadas ni tampoco unos criterios de selección de los participantes demasiado exigentes. En estos casos, existe en ocasiones una selección deliberada para representar diferentes niveles de experiencia y sectores, un reclutamiento solo a partir de los contactos existentes de los investigadores, lo que implica arbitrariedad, o incluso con la única condición de ser un profesional acreditado.

Esta disparidad y falta de rigor en los procedimientos señalan la necesidad de establecer unas estrategias claras de ejecución del programa intervención en este proyecto, tanto en lo que respecta al diseño de las acciones, como a la formación de equipos de trabajo y también al método de selección de los sujetos que componen la población diana del estudio.

4.3. Focus groups

En la primera fase de revisión de los resultados se han identificado diferencias marcadas entre medios nacionales y locales. Los participantes de ámbito local enmarcan la cultura de sus medios desde prismas emocionales y cotidianos, y apelan a valores como la implicación, la conciliación y la resiliencia. Por su parte, los miembros del evento nacional se han centrado en temas más estratégicos y estructurales así como la formación, misión empresarial y la estrategia editorial.

Un problema recurrente que se ha identificado en ambos grupos es la importancia de la comunicación interna efectiva, porque su ausencia dificulta la cooperación entre secciones y departamentos. También se aprecia un consenso en que la falta de recursos materiales y humanos afecta la capacidad de los medios para adaptarse a cambios tecnológicos y organizativos.

Los miembros del grupo local destacaron la precariedad laboral y la carga de trabajo como temas dominantes en su análisis. Por su parte, los participantes de medios nacionales manifestaron que la introducción de tecnologías se asocia a una cultura de aprendizaje intergeneracional, donde los profesionales más jóvenes actúan como impulsores del cambio.

En sendos grupos la innovación se ve como un objetivo clave, pero también se enfrenta con obstáculos como la resistencia al cambio y la carencia de herramientas y formación adecuada. En general, se destaca la necesidad de estructuras organizativas más horizontales que promuevan la colaboración y la flexibilidad para adaptarse a nuevos desafíos.

5. Discusión y conclusiones

El presente estudio presenta los primeros hallazgos de un proyecto de investigación que pretende analizar el impacto de la cultura organizacional en la capacidad innovadora de los medios. Se trata de una iniciativa que viene a cubrir un ángulo muerto en el campo de la innovación en periodismo al orientarse hacia la organización como unidad de estudio. En particular, lo hace desde el prisma

de la cultura como un recurso valioso para la creación de valor en las empresas periodísticas, tan importante como la estructura o los procesos de producción o distribución informativa.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y prácticas compartidas que configuran las dinámicas internas de los medios. Por eso, diagnosticarla es un paso previo a la transformación y el cambio (Cameron & Quinn, 2006). La existencia de distintos tipos de culturas organizacionales y de subculturas dentro de los medios puede iluminar ámbitos de estudio hasta ahora ocultos, como su relación con la capacidad innovadora. Este trabajo se suma a una corriente de investigaciones enfocadas en aspectos organizacionales de la innovación, como el papel de la creatividad, el aprendizaje o la mentalidad de ensayo-error.

La perspectiva práctica desde la sociología de las redacciones suele ser protectora de los valores normativos del periodismo institucional. Por ese motivo, incorporar la visión de la cultura organizacional desde un prisma funcional en nuestro campo puede aportar conocimientos y prácticas valiosas que generen mayor flexibilidad y adaptabilidad en los medios.

Entre los primeros avances del proyecto, la revisión sistemática ha evidenciado que, si bien existe un cuerpo teórico consolidado en torno a la innovación periodística, los estudios sobre cultura organizacional continúan siendo escasos y fragmentados en el ámbito mediático. La mayoría de los trabajos existentes coinciden en que culturas jerárquicas y orientadas al mercado tienden a restringir la innovación, mientras que culturas colaborativas (clan) y flexibles (adhocracia) fomentan la creatividad y la adaptación al cambio.

La revisión refuerza la necesidad de un enfoque más estructurado y cuantitativo que permita correlacionar la cultura con la capacidad innovadora de los medios. En la mayoría de los trabajos enfocados en este objeto de estudio dentro del periodismo, se emplea el instrumento OCAI para evaluarla, dentro del marco del *Competing Values Framework* (CVF) de Cameron y Quinn (2006).

La segunda parte de resultados provienen de los focus groups realizados a nivel nacional y local en España. Se han revelado diferencias significativas según la procedencia en cuanto a la percepción y vivencia de la cultura organizacional. Mientras que los medios locales enfatizan aspectos emocionales y operativos como la implicación y la resiliencia, los medios nacionales priorizan los elementos estratégicos y estructurales, como la misión empresarial y la formación.

No obstante, los resultados de sendos grupos focales coinciden en que la comunicación interna deficiente y la falta de recursos son barreras recurrentes que limitan la capacidad innovadora. También en estos encuentros se ha subrayado la importancia de los factores culturales en los procesos de cambio e innovación en los medios. La literatura y los hallazgos preliminares coinciden en que es posible modificar la cultura organizacional mediante acciones dirigidas, como programas de formación o estrategias de liderazgo participativo, para fomentar una mayor colaboración, flexibilidad y orientación hacia el cambio.

El trabajo requiere de una visión aplicada y multidisciplinar, que combine enfoques teóricos y metodológicos. Por ese motivo, la presencia en el equipo de académicos de la psicología organizacional resulta oportuna. Además de estudiar la relación entre cultura organizacional e

innovación periodística, esta visión multidisciplinar será útil para intervenir de forma deliberada en el ecosistema y así identificar los factores culturales que promueven o inhiben la innovación.

La intervención puede convertirse en un recurso valioso para transformar la cultura de las redacciones y mejorar su capacidad innovadora. Frente a la mayoría de los estudios previos que han abordado la innovación en periodismo desde perspectivas descriptivas, este proyecto introduce una metodología activa que mide el impacto directo de la intervención en la cultura organizacional de los medios.

El trabajo presenta algunas limitaciones que es necesario considerar. En primer lugar, se trata de un primer avance de resultados y carece de un trabajo de campo que permita validar las premisas del proyecto. En futuras fases, la intervención dependerá del grado de colaboración y participación de las organizaciones seleccionadas, lo cual puede condicionar los resultados. Además, la duración limitada del estudio podría limitar la capacidad de observar cambios culturales a largo plazo, dado que la transformación organizativa es un proceso progresivo.

Pese a estas limitaciones, el trabajo pone sobre la mesa la importancia de la cultura organizacional en la capacidad de adaptación e innovación de los medios. Los resultados pueden servir como una referencia práctica y replicable, y contribuirán al conocimiento de las redacciones desde la perspectiva organizacional.

Declaración sobre la contribución específica de cada una de las autorías, según la taxonomía

- Concepción y enfoque del trabajo: Autor 1 y 2.
- Curación de datos: No aplica.
- Análisis formal: Autor 1 y 2.
- Adquisición de fondos: No aplica.
- Investigación: Autor 1 y 2.
- Metodología: Autor 1 y 2.
- Administración del proyecto: Autor 1.
- Recursos: No aplica.
- Software: No aplica.
- Supervisión: Autor 1 y 2.
- Visualización: Autor 1.
- Redacción: Autor 1 y 2.

Financiación

Este artículo es parte del proyecto de I+D+i PID2022-138078OB-I00, financiado por MICIU/AEI/10.13039/501100011033 y por FEDER, UE.

Semblanza de los autores

Miguel Carvajal es Profesor Titular de Periodismo en la Universidad Miguel Hernández. Doctor en Empresa Informativa por la Universidad de Navarra (2006), dirige el Grupo de Investigación en Comunicación de la Universidad Miguel Hernández de Elche. Su campo de estudio se centra en la innovación en periodismo y la transformación de los modelos de negocio de los medios.

José Luis Rojas Torrijos es Profesor Titular de Periodismo en la Universidad de Sevilla. Miembro del grupo de investigación Communication & Social Sciences, sus principales líneas de investigación son la innovación en periodismo, las narrativas digitales y el periodismo deportivo. Participa como docente en varios másteres y posgrados en universidades españolas y latinoamericanas.

Referencias

- Baek, Y. M., & Youn, S. M. (2005). A study on subcultures of network TV corporations: On the case of Munhwa Broadcasting Corporation. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 49(3), 129-152.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Belair-Gagnon, V., & Steinke, A. J. (2020). Capturing digital news innovation research in organizations, 1990-2018. *Journalism Studies*, 21(7), 1-20. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1789496>
- Bendak, S., Shikhli, A. M., & Abdel-Razek, R. H. (2020). How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1712125. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1712125>
- Benson, R. (1999). Field theory in comparative context: A new paradigm for media studies. *Theory and Society*, 28(3), 463-498. <https://doi.org/10.1023/A:1006982529917>
- Boyles, J. L. (2015). The isolation of innovation. *Digital Journalism*, 3(0), 1-18. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1022193>
- Broersma, M., & Singer, J. B. (2020). Caught between innovation and tradition: Young journalists as normative change agents in the journalistic field. *Journalism Practice*, 14(8), 1-18. <https://doi.org/10.1080/17512786.2020.1824125>
- Buschow, C., & Suhr, M. (2023). Organizations as innovations: Examining changes in journalism through the lens of newly-emerging organizations. *Media and Communication*, 12(0). <https://doi.org/10.17645/mac.7399>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed.). Jossey-Bass.
- Carvajal, M., Arias, F., Negrodo, S., & Amoedo, A. (2015). Aproximación metodológica al estudio de la innovación en periodismo. *Observatorio (OBS)*, 9(3), 15-31.
- Carvajal, M., Mondéjar, D., Valero-Pastor, J. M., De-Lara, A., García-Avilés, J. A., & Árias-Robles, F. (2022). Las innovaciones periodísticas más destacadas en España (2010-2020): Características e impacto organizacional, industrial y social. *El Profesional de la Información*, 31(4), e310304. <https://doi.org/10.3145/epi.2022.may.04>

- Carvajal, M., & Barinagarrementeria, I. (2021). The creation of branded content teams in Spanish news organizations and their implications for structures, professional roles and ethics. *Digital Journalism*, 9(0), 1-21. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1919535>
- Chan-Olmsted, S. M., & Jung, J. (2023). Mapping the evolution of media management and industry studies in *Journalism & Mass Communication Quarterly*: 100-year retrospective and future directions. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 100(4), 847-874. <https://doi.org/10.1177/10776990231200196>
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, (36), 199-224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>
- Copp, T., Dakin, T., Nickel, B., Albarqouni, L., Mannix, L., McCaffery, K. J., Barratt, A., & Moynihan, R. (2022). Interventions to improve media coverage of medical research: A co-designed feasibility and acceptability study with Australian journalists. *BMJ Open*, 12(6), 1-9. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2022-062706>
- De-Lara-González, A., Árias-Robles, F., Carvajal-Prieto, M., & García-Avilés, J. A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *El Profesional de la Información*, 24(3), 235-245. <https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.02>
- Deuze, M. (2017). Considerando el futuro del periodismo digital. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 8(1), 9-18. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2017.8.1.1>
- Dogruel, L. (2015). Innovation research in media management and economics: An integrative framework. *Journal of Media Business Studies*, 12(3), 153-167. <https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1069478>
- Drew, K. K., & Thomas, R. J. (2018). From separation to collaboration. *Digital Journalism*, 6(2), 196-215. <https://doi.org/10.1080/21670811.2017.1317217>
- Ekdale, B., Singer, J. B., Tully, M., & Harmsen, S. (2015). Making change: Diffusion of technological, relational, and cultural innovation in the newsroom. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 92(4), 938-958. <https://doi.org/10.1177/1077699015596337>
- Ferrucci, P., & Perreault, G. (2021). The liability of newness: Journalism, innovation and the issue of core competencies. *Journalism Studies*, 22(0), 1-14. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2021.1916777>
- Gade, P. J., & Perry, E. L. (2003). Changing the newsroom culture: A four-year case study of organizational development at the St. Louis Post-Dispatch. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80(2), 327-347. <https://doi.org/10.1177/107769900308000207>
- García-Avilés, J.-A. (2018). Innovación en laboratorios de medios: el caso de *El confidencial.LAB*. *El Profesional de la Información*, 27(2), 359. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.14>
- García-Avilés, J.-A. (2021). Review article: Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020). *El Profesional de la Información*, 30(1). <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.10>
- García-Avilés, J.-A., Carvajal-Prieto, M., & Arias-Robles, F. (2018). Implantación de la innovación en los cibermedios españoles: Análisis de las percepciones de los periodistas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 369-384. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1260>
- Gobo, G. (2003). Sampling, representativeness and generalizability. En Seale, C., Silverman, D., Gubrium, J. F., & Gobo, G. (Eds.) *Qualitative Research Practice* (pp. 435-456). Sage.
- González Alba, J. A., Caro González, F. J., Rojas Torrijos, J. L., & Pérez Curiel, C. (2023). Innovación en el periodismo desde perfiles no periodísticos. Estudio comparado de cinco *media labs* iberoamericanos. *Doxa Comunicación*, (37), 431-452.
- Gutiérrez-Caneda, B., Vázquez-Herrero, J., & López-García, X. (2023). AI application in journalism: ChatGPT and the uses and risks of an emergent technology. *El Profesional de la Información*, 32(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2023.sep.14>

- Hautaniemi, A. (2022). Balancing the turbulence: Organizational values in European student radio. *Journal of Radio & Audio Media*, 31(2), 294–313. <https://doi.org/10.1080/19376529.2022.2150193>
- Hogh-Janovsky, I., & Meier, K. (2021). Journalism innovation labs 2.0 in media organisations: A motor for transformation and constant learning. *Journalism and Media*, 2(3), 361–378. <https://doi.org/10.3390/journalmedia2030022>
- Park, In-Kyu (2010). The Organizational Culture and the Limping along of KBS PD Journalism. *The Korean Journal of Humanities and the Social Sciences*, 34(3), 299–322.
- Jung, J. (2009). Assessing the organizational culture of the newspaper companies based on the competing values model. *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 53(4), 72–93.
- Koivula, M., Villi, M., & Sivunen, A. (2020). Creativity and innovation in technology-mediated journalistic work: Mapping out enablers and constraints. *Digital Journalism*, 11(6), 906–923. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1788962>
- Kosterich, A. (2021). Reengineering journalism: Product manager as news industry institutional entrepreneur. *Digital Journalism*, 12(9), 1348–1376. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1903959>
- Kosterich, A., & Royal, C. (2023). Institutional arbitrageurs: The role of product managers as a locus of change in journalism. *Media and Communication*, (12), 1–18. <https://doi.org/10.17645/mac.7374>
- Küng, L. (2015). *Innovators in digital news*. Oxford University Press.
- Küng, L. (2013). Innovation, technology and organisational change: Legacy media's big challenges. An introduction. In T. Sorsul & A. H. Krumsvik (Eds.), *Media innovations: A multidisciplinary study of change* (pp. 9–12). Nordicom.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.
- Lin, C.-P. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411–428. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9119-0>
- Lowrey, W. (2011). Institutionalism, news organizations and innovation. *Journalism Studies*, 12(1), 64–79. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2010.511954>
- Máynez-Guaderrama, A. I. (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿Influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y Administración*, 61(4), 666–681. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003>
- Meier, K., Schützeneder, J., García Avilés, J. A., Valero-Pastor, J. M., Kaltenbrunner, A., Lugschitz, R., Porlezza, C., Ferri, G., Wyss, V., & Saner, M. (2022). Examining the Most Relevant Journalism Innovations: A Comparative Analysis of Five European Countries from 2010 to 2020. *Journalism and Media* (3), 698–714. <https://doi.org/10.3390/journalmedia4020036>
- Meier, K., Graßl, M., García-Avilés, J.-A., Mondéjar, D., Kaltenbrunner, A., Lugschitz, R., Porlezza, C., Mazzoni, P., Wyss, V., & Saner, M. (2024). Innovations in journalism as complex interplay: Supportive and obstructive factors in international comparison. *Media and Communication*, (12). <https://doi.org/10.17645/mac.7443>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Müller, S. D., Obwegeser, N., Glud, J. V., & Johildarson, G. (2019). Digital innovation and organizational culture: The case of a Danish media company.

- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Pavlik, J. V. (2013). Innovation and the future of journalism. *Digital Journalism*, 1(2), 181-193. <https://doi.org/10.1080/21670811.2012.756666>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372(71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Paulussen, Steve (2016). Innovation in the Newsroom. In Tamara Witschge, C.W. Anderson, David Domingo & Alfred Hermida (eds.), *The SAGE Handbook of Digital Journalism* (pp. 192-206). Sage.
- Polson, P. G., Lewis, C., Rieman, J., & Wharton, C. (1992). Cognitive walkthroughs: A method for theory-based evaluation of user interfaces. *International Journal of Man-Machine Studies*, 36(5), 741-773. [https://doi.org/10.1016/0020-7373\(92\)90039-N](https://doi.org/10.1016/0020-7373(92)90039-N)
- Porcu, O., Hermans, L., & Broersma, M. (2020). Unlocking the newsroom: Measuring journalists' perceptions of innovative learning culture. *Journalism Studies*, 21(10), 1420-1438. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1758956>
- Raetzsch, C. (2015). Innovation through practice. *Journalism Practice*, 9(1), 65-77. <https://doi.org/10.1080/17512786.2014.928466>
- Raviola, E., & Dubini, P. (2016). The logic of practice in the practice of logics: Practicing journalism and its relationship with business in times of technological changes. *Journal of Cultural Economy*, 9(2), 197-213. <https://doi.org/10.1080/17530350.2015.1103773>
- Rojas-Torrijos, J.L., & Herrera-Damas, S. (2023). *Manual de nuevos perfiles profesionales para el periodismo y la no ficción*. Tirant lo Blanch.
- Ryfe, D. M. (2018). A practice approach to the study of news production. *Journalism: Theory, Practice & Criticism*, 19(2), 217-233. <https://doi.org/10.1177/1464884917699854>
- Schein, E. H. (2003). The culture of media as viewed from an organizational culture perspective. *International Journal on Media Management*, 5(3), 171-172. <https://doi.org/10.1080/14241270309390031>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1461444809360400>
- Spyridou, L.-P., Matsiola, M., Veglis, A., Kalliris, G., & Dimoulas, C. (2013). Journalism in a state of flux: Journalists as agents of technology innovation and emerging news practices. *International Communication Gazette*, 75(1), 76-98. <https://doi.org/10.1177/1748048512461763>
- Storsul, T., & Krumsvik, A. H. (Eds.). (2013). *Media innovations: A multidisciplinary study of change*. Nordicom.
- Valero-Pastor, J. M., De Lara-González, A., García-Avilés, J.-A., Carvajal, M., Arias Robles, F., & Mondéjar Aráez, D. (2024). Don't say failed innovation, say failed implementation! The unsuccessful implementation of early paywalls and chatbots in the Spanish news market. *Journal of Media Business Studies*, 21(2), 175-190. <https://doi.org/10.1080/16522354.2024.2306038>
- Valero-Pastor, J.-M., & Carvajal, M. (2017). Organización de equipos multidisciplinares: El periodismo de datos en *El País*.

- Valero-Pastor, J. M., Carvajal, M., & García-Avilés, J.-A. (2019). Flujos de trabajo para el periodismo postindustrial: métodos y programas para una comunicación organizacional más ágil y transversal. *El Profesional de la Información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.14>.
- Wolf, C., Planer, R., & Godulla, A. (2024). The ecosystem of editorial product innovation: A systematic literature analysis on internal factors and external actors in journalistic media organisations. *Studies in Communication and Media*, 13(3), 317-346. <https://doi.org/10.5771/2192-4007-2024-3-317>
- Yarlagadda, S., Scroggins, D. J., Cao, F., Devabhaktuni, Y., Buitron, F., & Brown, E. T. (2021). DocTable: Table-oriented interactive machine learning for text corpora. *IEEE Workshop on Machine Learning from User Interactions (MLUI)*, 1-11. <https://doi.org/10.1109/MLUI54255.2021.00006>
- Zaragoza-Fuster, M.-T., & García-Avilés, J.-A. (2020). The role of innovation labs in advancing the relevance of public service media: The cases of BBC News Labs and RTVE Lab. *Communication & Society*, 33(1), 45-61. <https://doi.org/10.15581/003.33.1.45-61>