

JEFF JARVIS

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



EL FIN DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE MASAS

—
¿CÓMO SERÁN LAS NOTICIAS
DEL FUTURO?

Jeff Jarvis

El fin de los medios de comunicación de masas

¿Cómo serán las noticias del futuro?

Traducido por Jorge Paredes

Título original: *Geeks Bearing Gifts*
Publicado por CUNY Journalism Press, Nueva York, 2014

© 2014 Jeff Jarvis
© de la traducción Jorge Paredes, 2015

© Centro Libros PAFP, S. L. U., 2015
Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.
Grupo Planeta
Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Diseño de cubierta: Mikel Jaso

ISBN: 978-84-9875-401-8
Depósito legal: B. 7.518-2015
Primera edición: abril de 2015
Preimpresión: Medium Preimpresió
Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Índice

Introducción: Nuevas relaciones, formas y modelos informativos	9
PRIMERA PARTE: Relaciones	17
No más medios de comunicación de masas	19
Contenido versus servicio	26
La información como plataforma	34
Ecosistemas y redes	38
Compromiso, colaboración y afiliación	46
El periodista como organizador, defensor y educador	52
SEGUNDA PARTE: Formas	59
El artículo ha muerto. Larga vida al artículo	61
Proceso sobre producto: Añadir valor al flujo de información	66
Rigurosidad	73
Los datos como información	76
Móvil=Local=Yo: Contexto sobre contenido	82
Reinventar los informativos de televisión	92
Tecnologías sin explotar	101
TERCERA PARTE: Modelos	105
La historia hasta ahora	107
Lo digital primero. Y luego, ¿qué?	110
Eficiencia: El corte final	120
Medios especializados como bloques de edificios del ecosistema informativo	133

Ecosistemas empresariales	142
Publicidad, el mito de los medios de comunicación de masas y la estrategia relacional	150
Publicidad nativa: ¿Demonio o enemigo?	163
Pago por acceso	170
Patrocinio	176
La paradoja del precio de la información	181
La economía de los enlaces y el derecho de crédito	186
Métrica	195
Capital: Inversión en el futuro	201
Epílogo: Un apunte sobre pedagogía del periodismo	213
Agradecimientos y revelaciones	221

No más medios de comunicación de masas

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

Todavía oigo a gente de mi edad lamentarse por la desaparición de la gran experiencia de compartir los medios de comunicación de la época de Cronkite, como si todos tuviéramos que sentarnos a la misma hora a ver las mismas imágenes de las mismas noticias. De hecho, fue una época breve, desde mediados de la década de 1950 —cuando la llegada de la televisión acabó con la diversidad de voces de los periódicos que competían entre sí en la mayoría de ciudades de Estados Unidos, y haciendo que los únicos supervivientes ofrecieran a todo el mundo lo mismo— hasta mediados de la década de 1990, cuando la aparición de internet hirió mortalmente a esos periódicos monopolísticos y puso en peligro la hegemonía de las televisiones. Pero la auténtica víctima de la red no fue uno u otro medio. Lo que se destruyó fue la idea de masa.

11. Gracias a Jay Rosen por enseñarme esto. Higgins, John H. (ed.), *The Raymond Williams Reader*, Blackwell, Malden, Mass., 2001, p. 46.

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

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

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

Conozco más de un sitio web de noticias de ámbito local que trabajó tan duramente con el fin de perfeccionar el funcionamiento de su motor de búsqueda que acabó atrayendo a millones de usuarios y visitantes ajenos a su mercado. Esos usuarios carecen de valor para los

anunciantes locales que proporcionan la mayoría de ingresos a esos sitios web. Dichos usuarios externos al mercado o bien destruyen la eficacia de los anuncios locales —¿quién va a querer hacer clic en una oferta que está a mil kilómetros de distancia?— o bien se les ofrece publicidad de poco valor o residual. Pedí a esos sitios web que calcularan el valor de los usuarios dentro del mercado en comparación con los de fuera del mercado, y el resultado fue que los primeros representaban un valor como mínimo veinte veces superior al de los segundos. De manera que hay un primer bloque de hormigón a la hora de construir una relación con un usuario: ¿Vive en tu mercado? Eso no son grandes datos. Son pequeños datos. A continuación, un medio informativo querrá saber dónde vive y trabaja para informarle de lo que sucede cerca de su casa y proporcionarle críticas de restaurantes cercanos a su oficina. Más datos pequeños. Luego puede que quiera conocer los intereses, el género, la edad y el estado civil y familiar de la persona. Ésta no nos informará de esas cosas por el simple hecho de que queramos o necesitemos saberlas, ¿cuántas veces has mentido al rellenar un pesado formulario de registro? Sólo se nos revelará si obtiene a cambio un beneficio en una transacción voluntaria en interés mutuo. Si queremos saber dónde vive y trabaja una persona, ¿por qué no elaborar, por ejemplo, un servicio de información del tráfico que la ayude en sus desplazamientos diarios? Eso no sería un contenido tal y como lo conocemos: artículos en pirámides invertidas. En cambio, aportaría funcionalidades como la incorporación de mapas de Google o Waze, horarios de viaje que las personas que se desplazan al trabajo pudieran consultar rápidamente, y una plataforma que permitiera a los pasajeros actuar como una comunidad y compartir consejos, frustraciones y advertencias acerca de sus desplazamientos al trabajo. Véase, por ejemplo, CleverCommute.com.

Una vez sepamos más acerca de ella, podremos ofrecerle un servicio más relevante, así como publicidad y ventas más adecuadas, haciéndole perder menos tiempo con contenidos que no le interesan y haciendo perder menos dinero a los comerciantes al proponer restaurantes a dos horas de distancia o tratar de venderle un cochecito de bebé a un abuelo. El contenido y los servicios que ofrecemos a esa

persona seguirán, desde luego, teniendo que incluir información que creemos que todo el mundo querrá saber —acerca de la gestión del gobernador o de la gran tormenta que se avecina—, pero, en general, el contenido debería saber más sobre la persona de manera progresiva y sin esfuerzo: estar personalizado, dando prioridad a las noticias de su ciudad o del colegio de sus hijos, o a su interés por el tenis y la empresa en la que trabaja.

La gente de los medios de comunicación debe aprender técnicas relacionales clave: cómo proporcionar servicios que den a la gente un motivo para revelar información sobre sí misma, cómo granjearse su confianza para que lo hagan, cómo recabar esos datos, cómo analizarlos, cómo gestionarlos en beneficio de los usuarios y cómo explotarlos para obtener beneficio económico. Es fundamental que ofrezcamos valor antes de obtenerlo. Eso es lo que hace Google al ofrecer servicios gratuitos como sus Mail, Maps, Calendar, Drive, Docs, Plus, Hangouts y YouTube. Y es por esa razón por la que Google se ha introducido en nuevos negocios más allá de la búsqueda, especialmente en los móviles. Cada uno de esos servicios genera señales acerca de las personas que Google puede utilizar para dar relevancia y valor a sus usuarios y, a su vez, obtener innumerables beneficios. Al utilizar Google Maps en mi teléfono Android, le digo encantado a Google dónde estoy y adónde voy para que me ayude a llegar allí. Así, Google sabe dónde vivo y trabajo, pero mi periódico local no lo sabe. Le digo a Google qué estoy buscando para que me ayude a encontrarlo. Le digo a Google quiénes son mis amigos por si tienen que hacerme alguna recomendación. No estoy vulnerando mi intimidad, ni Google tampoco. Lo hago voluntariamente. Obtengo beneficio en una relación construida sobre información, servicio y confianza. (¿Acaso no suena eso como la base de una nueva misión de los medios informativos?)

La próxima frontera para Google, así como para Amazon y otras innumerables empresas, desde emisoras de tarjetas de crédito hasta servicios de cupones, es acercarse a nuestras transacciones. Eso proporcionará los datos más valiosos de todos, y es una de las razones por las cuales Google y Amazon están experimentando con la entrega el

mismo día de los productos comprados por internet, en oposición a muchos de los minoristas locales que se anuncian en los periódicos (otra pieza sacada de nuestra torre jenga). Todos se pelean por saber quiénes somos, dónde estamos y qué queremos. Tratan de encontrar formas de ayudarnos a conseguirlo. Esas técnicas serán fundamentales para resucitar al menos a los periódicos (es decir, medios de comunicación locales) y las revistas (es decir, medios de comunicación basados en el interés) y tal vez la radiodifusión (el más masificado de los medios de comunicación de masas).

Un sitio web informativo local debería saber dónde vives y qué te interesa. Debería tener más oportunidades de aprender más cosas sobre ti que una compañía global gigantesca como Google, ya que puede ayudarte a que te informes sobre tu ciudad (y así saber dónde vives y tal vez qué asuntos te importan); puede ayudarte a encontrar buenos sitios en los que comer gracias a las recomendaciones de tus vecinos (y descubrir que eres vegetariano); puede ayudarte a que te diviertas (y averiguar qué deportes sigues y qué tipo de música y de cine te gusta); puede ponerte en contacto con miembros de una comunidad (y descubrir, por ejemplo, si eres padre o aficionado a la lucha libre). Los medios informativos pueden utilizar esa información para personalizar el suministro de lo que ya hacen —ésa es la parte fácil—, pero también deberían utilizarla para establecer sus prioridades y saber cómo utilizar sus recursos a la hora de elaborar servicios. En About.com, donde realicé tareas de asesor cuando fue adquirido por *The New York Times*, los que escribían estudiaban las preguntas de las búsquedas que llevaban a los lectores a su sitio web. Si la gente hacía preguntas para las cuales About.com no tenía respuestas, el personal redactaba las respuestas. Al verlo pensé «¡hombre, pues claro!». ¿Acaso no deberían todos los medios informativos disponer de medios para conocer las necesidades y curiosidades del público? Ahora bien, algunos periodistas dirán que su trabajo no debe estar determinado por los deseos del público, puesto que de lo contrario sólo le daríamos a la gente... en fin, los cotilleos y la sangre que ya les damos en abundancia. Escuchar a las personas a las que servimos no tiene nada de malo. Si descubres que hay miles de pacientes de cán-

cer en tu mercado, ¿por qué no añadir un blog de un oncólogo y una comunidad de enfermos de cáncer? Si te enteras de que la gente está indignada por el servicio ferroviario, no hay mejor razón para enviar a un reportero a investigar.

Las técnicas relacionales podrían ser aún más importantes en el caso de las revistas. Hace algunos años me pidieron que participara en un congreso de la industria de las revistas. Unos días antes del encuentro, el organizador me llamó y me preguntó: «Bueno, Jeff, ¿vas a decir que las revistas están condenadas?». Antes de que pudiera responder, añadió: «Si lo haces, por favor no vengas». Así que me pregunté si las revistas tenían algún motivo para la esperanza. Llegué a la conclusión de que deberían ser capaces de realizar la transición a internet porque las revistas ya estaban rodeadas de comunidades que compartían intereses e información, e internet sirve bien a las comunidades. Sin embargo, actualmente parece que estaba equivocado. *Gourmet*, *Mademoiselle* y *Parenting* están muertas. Muchas revistas han perdido importancia y están pasando por dificultades. La en su día tan cacareada Time Inc., objeto del deseo primero de Warner Bros. y luego de AOL, fue exiliada de Time Warner para mantener su mal karma alejado del imperio del entretenimiento. Me encantaban las revistas. Las compraba a montones. Trabajé para ellas. Creé una, *Entertainment Weekly*. Pero ahora no las compro, ni impresas ni en mi tableta. Como la reina de las revistas Tina Brown, ya ni siquiera las leo demasiado.¹² Con todo, no pierdo la fe en ellas, del mismo modo que no pierdo la fe en los periódicos. Ambos continúan teniendo mucho potencial para reunir a la gente en torno a un interés o una idea y para servir y aportar valor a las comunidades y a sus miembros.

Dado que en los medios de comunicación elaboramos nuevas técnicas en torno a las relaciones, en primer lugar debemos dejar de ver a las personas como masa. Tenemos que conocerlas y, a continuación, servirles como individuos y comunidades. De manera que, como examinaré más en profundidad en la tercera parte de este en-

12. <http://www.hindustantimes.com/india-news/tina-brown-doesn-t-read-magazines-anymore/article1-1148890.aspx>.

sayo, tenemos que pasar de la métrica del éxito de mediciones anónimas masivas —circulación, usuarios únicos, páginas visitadas, direcciones de correo electrónico— a la métrica de relaciones:

- ¿A cuántas personas conocemos (aunque no sepamos su nombre, sino únicamente su ubicación, necesidades, intereses o comportamientos)?
- ¿Cuántas razones les damos a esas personas para que nos permitan conocer más de ellas (qué servicios relevantes ofrecemos)?
- ¿Cuánto sabemos de cada individuo, cuántos pequeños datos de cada persona hemos recabado?
- ¿Cómo podemos explotar esa información en su beneficio?
- ¿Cómo podemos explotar esa información en nuestro beneficio: mediante publicidad, cuotas, datos, eventos u otros modelos (los cuales examinaré en la última parte del presente ensayo)?
- ¿Qué comunidades existen entre nuestros usuarios (ya que, del mismo modo que no son una masa, tampoco son un público ni una comunidad únicos)?
- Y una medida muy importante para el periodismo: ¿Hasta qué punto están informados los miembros de nuestra comunidad? ¿Están tan informados como quieren estar? Ello exige que en primer lugar preguntemos a las personas por sus necesidades y por los resultados que desean, que las escuchemos, y *a continuación*, encontremos el mejor medio de cubrir dichas necesidades: a través de plataformas que les permitan compartir, mediante la educación, mediante la divulgación de datos y mediante cobertura y narración. Esto nos lleva a la medida más determinante del valor periodístico: ¿la gente a la que servimos logra sus objetivos?

Contenidos versus servicio

¿La información es realmente un negocio de contenidos? ¿Debería serlo? Puede que definirnos como creadores de contenidos sea una trampa. Esa cosmovisión nos convence de que nuestro valor está encarnado completamente en lo que hacemos y no en el bien que la gente obtiene de ello. La creencia en que nuestro negocio consiste en producir un producto llamado *contenido* es lo que nos impulsa a establecer imposiciones de pago a su alrededor (para afirmar que el público *debería* pagar por lo que hacemos, porque nos cuesta dinero y, además, siempre ha pagado por ello). Nos motiva para luchar para proteger nuestros contenidos de lo que consideramos un robo —recurriendo a los derechos de autor— en lugar de reconocer el valor que los contenidos y la información pueden aportar a las relaciones informativas. Como creadores de contenidos, nos apartamos del público mientras creamos nuestro producto, hasta que hemos acabado y lo difundimos, ya que eso es lo que exigían siempre nuestros medios de producción y distribución; sólo actualmente estamos aprendiendo a colaborar durante el proceso. Nuestro monopolio sobre esos medios de producción también nos convenció de que podíamos poseer, controlar y ejercer el poder de fijación de precios sobre esa rareza denominada *contenido*.

Esas circunstancias hicieron que no estuviéramos preparados para una era tecnológica en la que las copias no cuestan nada; en la que los contenidos y, por tanto, la competencia, abundan; en la que la información se convierte en una mercancía en el mismo instante en que puede transmitirse con un enlace y un clic, y en la que el valor de la información —antes de divulgarse y conocerse— tiene una vida media que actualmente se mide en milisegundos. Resulta que el contenido no es un gran negocio.

Insinuar que no estamos en el negocio de los contenidos equivale a argumentar que los periodistas no son ante todo narradores de historias: gran herejía, sin duda. Esa idea echa por tierra todo lo que hemos dado por sentado y amamos de nuestro oficio y nuestro negocio: las descripciones de nuestro trabajo, nuestros procesos de producción, nuestro estatus legal, nuestras valoraciones de éxito, y, por supuesto, nuestros modelos de negocio. No temáis: los contenidos se seguirán valorando. No obstante, el valor de los contenidos será más como herramienta que como un fin en sí mismo y, desde luego, no como nuestro único producto.

Pero entonces, si no nos dedicamos al negocio de los contenidos, ¿cuál es nuestro negocio? Pensemos en el periodismo como un servicio. El contenido es lo que proporciona algo. El servicio es lo que logra algo. Para ser un servicio la información debe tener que ver con resultados más que con productos. ¿Cuál debería ser el resultado del periodismo? Parece obvio: individuos mejor informados y una sociedad mejor informada: Pero ¿quién define *informado* y quién mide el éxito: los periodistas o los ciudadanos? Jay Rosen me retó en Twitter diciéndome que si el periodismo fuera un servicio, tendría que tener unas condiciones de servicio. ¿No debería ser el público el que estableciese esas condiciones?

Los periodistas han creído que informar al público es su trabajo y que el papel de los editores consiste en decidir qué es lo que el público debería saber. Establecemos las condiciones del servicio. Definimos qué significa ser un ciudadano informado. A menudo también nos quejamos de que gran parte de la sociedad está mal informada.

Dejemos de lado la actitud un tanto paternalista hacia el público al que servimos. Si no creemos en la voluntad del público de ser informado, también podemos renunciar a la democracia, al libre mercado y a los ideales de la educación, por no mencionar al periodismo. Estoy seguro de que en el mercado continuará habiendo una demanda de la información que una sociedad necesita para funcionar. Eso tiene que ser un artículo de fe si queremos mantener la esperanza en el periodismo.

Reconozcamos también que, en las palabras frecuentemente citadas (muchas veces incorrectamente) de Dan Gillmor, nuestro

público sabe más que nosotros.¹³ De modo que nuestro trabajo no es sólo informar al público. Nuestro trabajo también es ayudarles a que se informen unos a otros. En el pasado, cuando alguien sabía lo que los demás necesitaban saber, disponíamos de herramientas limitadas para divulgar ese conocimiento: un reportero localizaba a un experto, un testigo o un funcionario para que respondiese a una pregunta y el medio informativo divulgaba lo que averiguaba. Ahora tenemos más herramientas a nuestro alcance para comunicarnos directamente. De modo que tal vez nuestra primera tarea a la hora de ampliar el servicio del periodismo debería ser la de ofrecer plataformas que ayuden a los individuos y a las comunidades a buscar, revelar, deducir, compartir, organizar, analizar, entender y utilizar su propia información; o utilizar mejor las plataformas existentes, de Twitter a Facebook pasando por Reddit. Internet ha demostrado su eficacia ayudando a las comunidades a informarse, compartiendo lo que sucede a través de Twitter, lo que se sabe a través de Wikipedia, y lo que le importa a la gente a través de herramientas conversacionales. Los comentarios, las entradas de blogs y los tuits —independientemente de su frecuente banalidad y repetición y en ocasiones falta de cortesía— tocan la conciencia cultural.

Obviamente, una comunidad necesita saber muchas cosas que no se encuentran en ese intercambio de información. Ahí es donde los periodistas pueden y deben contribuir al conocimiento de una comunidad planteando preguntas que todavía no han sido respondidas: informando e investigando, añadiendo contexto y explicaciones, encontrando e incorporando erudición al debate, sopesando confianza y autoridad, comprobando hechos y desmontando afirmaciones asumidas y rumores, haciendo accesible la información a través de la narración o la visualización, y presentándola a través de la edición,

13. «Aprenderemos que somos parte de algo nuevo, que nuestros lectores/oyentes/espectadores se están convirtiendo en parte del proceso. Doy por sentado, por ejemplo, que mis lectores saben más que yo, y eso es un hecho liberador, no amenazante, de la vida periodística. Cada periodista de cada medio especializado debería asumir esto.» Gillmor, Dan, *We the Media*, O'Reilly, 2004. <http://www.authorama.com/we-the-media-1.html> Gillmor ha corregido a menudo a quienes le citan incorrectamente como si hubiera dicho que el público es más listo que él.

la rigurosidad y el descubrimiento. La mayoría de estas técnicas son antiguas: lo que los periodistas han hecho desde hace mucho tiempo, sólo que ahora más rápido. Otras son nuevas, facilitadas por la tecnología: presentar datos para que el público interroge, elaborar herramientas, plantear debates, organizar actividades. De manera que sí, los periodistas son necesarios. Pero limitarse a distribuir información ya no es nuestro monopolio como guardianes y ya no es un uso adecuado de nuestros escasos recursos. Sin ese monopolio de la información, ya no podemos reivindicar que depende de nosotros decidir qué es lo que el público debería saber. La gente puede descubrir más fácilmente qué necesita saber sin nosotros. De hecho, cuanto más la ayudemos a hacerlo sola, mejor: el público está mejor informado, los periodistas tienen más oportunidades de aportar valor y toda la labor informativa cuesta menos.

Esta idea de periodismo enfocado en los resultados exige que respetemos al público, lo que sabe, lo que necesita y quiere saber. Nos obliga a dejar de pensar que sabemos más que él. Nos lleva a crear sistemas para deducir su conocimiento. Recordemos que ésta fue la visión fundamental que llevó a Larry Page y Sergey Brin a inventar las búsquedas y el negocio de Google: confiaban en los clics de los usuarios. Crearon un sistema para observar y aprender de esos clics, utilizando los datos para que les ayudasen a organizar el conocimiento del mundo y hacerlo accesible y relevante para cada usuario como individuo. ¿No suena como una reformulación de la auténtica misión del periodismo?

Permitidme que aplique estas ideas a un ejemplo práctico: en 2012, cuando el huracán *Sandy* arrasó Nueva Jersey, donde vivo, y Nueva York, donde trabajo, mis necesidades informativas estaban claras: quería saber qué calles estaban cerradas, dónde había cortes de electricidad, dónde había equipos del servicio eléctrico trabajando, qué gasolineras estaban abiertas y disponían de combustible, qué tiendas y restaurantes estaban abiertos (y tenían wifi) y qué líneas de transporte funcionaban. La mayor parte de esa información —esos datos— como mejor se presenta es en listas actualizadas constantemente. Sin embargo, los medios informativos me proporcionaban sobre todo artículos,

los cuales se limitaban a resumir los datos y garantizaban su inconclusión, así como su caducidad y su eventual inexactitud. Narraciones informándome de que habían caído muchos árboles y que muchas casas estaban sin electricidad —aderezadas con declaraciones de vecinos— no me decían nada que no supiera ya y nada que necesitara saber. Las carencias del artículo son condición necesaria de nuestros medios de producción previos y del modelo de negocio resultante. Teníamos que acomodar la información dentro de los límites de las páginas o de los programas, por consiguiente, las historias. Sólo podíamos permitirnos un número limitado de reporteros que tenían formas limitadas de recabar información directamente, así que nuestro conocimiento era incompleto necesariamente. Esas condiciones ya no se dan. Disponemos de nuevas formas de recabar información de más fuentes y de ponerla a disposición de los individuos cuando la necesiten. Y disponemos de medios para averiguar qué necesitan.

Imaginemos que un sitio web de noticias local hubiera publicado un sencillo mapa que permitiese a los habitantes de la ciudad colgar fotos de sus calles y barrios con comentarios —metadatos— informándonos de qué calles estaban cortadas y dónde había equipos reparando el sistema eléctrico, utilizando la hora de publicación como factor de relevancia. El sitio web no necesitaría haber elaborado dicho mapa. Podría haber utilizado una funcionalidad de Google Maps, SeeClickFix (un servicio que permite a los vecinos informar de problemas en su entorno), o Ushahidi (una plataforma de código abierto para obtener y presentar información en mapas). Y a continuación, la organización de prensa local podría haber utilizado su poder para captar la atención de la comunidad e instar a los vecinos a compartir más información. Trabajando en redes con blogueros locales, los editores podrían haber combinado los conocimientos de muchos públicos y comunidades. Los reporteros de la web de noticias podrían haber aportado más datos, obteniendo información de la compañía eléctrica y el Gobierno local sobre dónde estaban trabajando los equipos de reparación y pidiendo después a los vecinos que confirmaran la veracidad de las afirmaciones de las autoridades. (Esto es un ejemplo de escepticismo y seguimiento periodístico del que por desgracia

careció la cobertura de mi ciudad.) Proporcionando medios para que los residentes y funcionarios compartan datos, la organización de prensa puede ir marcando muchas de mis necesidades informativas.

Cuando falta una marca, *ahí* es donde falta trabajo periodístico. Ahí es cuando el periodista pone en duda la utilidad de sus inexactas informaciones o llama al superintendente escolar para preguntarle cuáles son los requisitos para volver a abrir. El periodista puede preguntar a los ciudadanos qué más necesitan saber. Si la plataforma proporcionada por la web es lo suficientemente flexible, los usuarios se harán cargo de la misma para cubrir sus propias e impredecibles necesidades (dicha flexibilidad es un criterio necesario en una verdadera plataforma). Mis vecinos con generadores podrían haber publicado ofertas para que otros cargasen sus teléfonos, y los vecinos sin generadores podrían haberse unido para comprarlos antes de la siguiente tormenta (permitiendo así a los electricistas avisados darse cuenta de la disputa y pujar por el negocio).

Esta forma de ver las cosas reinicia la relación esencial del periodista con el público. Indica que el público sabe más que el periodista. Hace posible que el periodista escuche las necesidades del público. No sólo crea una relación de colaboración entre ambos, sino que pone al periodista en su adecuado papel de servidor del público que sigue las indicaciones de éste. Es más que *crowdsourcing*; es decir, se trata de compartir el trabajo con el público, pidiéndole que complete la labor que hacen los periodistas. Este acuerdo permite al público utilizar las herramientas que considere adecuadas para compartir la información. Es una manera de contemplar el periodismo como un servicio, no como un contenido.

Si consideramos el contenido como una herramienta al servicio del periodismo y de nuestras comunidades —en lugar de como la esencia de nuestro negocio—, cambiamos algo más que nuestra relación con el público. Cambiamos nuestros procesos: primero escuchamos y abrimos canales para hacerlo. Construimos sistemas que ayudan a una comunidad a compartir lo que ya sabe —cuantos más mejor— y controlamos el flujo de información y conversación para ver dónde se necesitan nuestras habilidades para infundir autoridad,

eliminar repeticiones, corregir errores, mejorar la presentación, llenar lagunas. Cambiamos la descripción de nuestro trabajo: no insinúo que todos los periodistas se conviertan en programadores para construir mejores plataformas. Sin embargo, deberíamos vernos como facilitadores, en ocasiones educadores, e incluso organizadores y, sí, defensores. Cambiamos la manera de medir nuestro éxito —a través del número, la profundidad y el valor de las relaciones que construimos— y en qué medida la gente está bien informada y equipada en consecuencia. Tal vez reconsideramos incluso nuestra actitud defensiva en cuanto a los derechos de autor si ya no somos los creadores exclusivos de los contenidos informativos sino también redistribuidores de la información de otros. Y eso, obviamente, depende de si logramos cambiar nuestros modelos de negocio (lo cual trataré en la tercera parte de este ensayo), aportando valor a las relaciones en lugar de limitarnos a fabricar una mercancía: el contenido. De nuevo, ésa es la apuesta de Google, Facebook, Amazon y eBay: que saber y prever las necesidades de los individuos generará valor, ya sea mediante cuotas, publicidad o comercio.

Hace algún tiempo comí con un antiguo ejecutivo de prensa televisiva que se quejaba de que Google y Facebook usan el acero de los medios de comunicación para construir sus coches, es decir, que mercantilizan el contenido utilizándolo para obtener mayor beneficio del segmento superior de la cadena de valor. «Mark Zuckerberg —dijo—, no respeta el contenido.» Pensé en ello durante un momento y discrepé. «No —dije—, creo que Zuckerberg respeta el contenido más que nosotros. Nosotros sólo respetamos el contenido que hacemos. Si la gente no lo hace, entonces no es contenido, es basura.» Sin embargo, Mark Zuckerberg encuentra valor en esa presunta basura, igual que Larry Page. Reconocen que el contenido creado por el público al compartir y conversar en internet puede generar señales tanto acerca de la información como de los individuos: quiénes son, dónde están, adónde van, dónde han estado, a quién conocen, qué saben, qué quieren saber, qué quieren, qué les gusta, qué compran.

Todas esas señales permiten a esas empresas dirigir sus contenidos, servicios, ventas y publicidad a los usuarios, dando relevancia

a los usuarios y tratándolos como individuos y no como simples miembros de un grupo demográfico.

Le expliqué al ejecutivo una historia que había escrito en *Y Google, ¿cómo lo haría?* acerca de una vez que, en la asamblea anual del Foro Económico Mundial, en Davos, vi a un poderoso ejecutivo de los medios de comunicación preguntar a Zuckerberg:¹⁴ «Mark —suplicó el ejecutivo—, dime cómo crear una comunidad. Deberíamos poder poseer comunidades. Dime cómo.» Zuckerberg, un cerebritito de pocas palabras, le respondió con dos: «No puedes». Punto final. Tras una pausa incómoda, dijo a la sala llena de ejecutivos de medios de comunicación que la pregunta era equivocada. «Las comunidades no se hacen —dijo—. Las comunidades ya existen. Ya hacen lo que quieren hacer. La pregunta que deberían plantear es cómo pueden ayudarlas a hacerlo mejor.» Su receta fue aportar a las comunidades una «organización elegante». Eso es lo que el joven Mark hizo para Harvard y luego para el resto de nosotros. Eso es lo que el periodismo lleva intentando hacer desde hace mucho tiempo, y así es como llegué a la definición de periodismo que he mencionado en la introducción: ayudar a las comunidades a organizar sus conocimientos para que se puedan organizar mejor. Ahora tenemos muchas más y mejores formas de hacerlo.

Si nuestro papel como periodistas consiste en ayudar a las comunidades a organizar mejor su conocimiento y a organizarse mejor a sí mismas, resulta evidente que estamos en el negocio de los servicios y que debemos recurrir a muchas herramientas, incluido el contenido, y atribuir valor a las relaciones que construimos con miembros de nuestras comunidades. Estamos en el negocio de las relaciones. De modo que empezamos ahora a catalogar las formas que pueden adoptar esas relaciones con las personas a las que servimos, con los ecosistemas en los que trabajamos, y con nuestros socios empresariales.

14. De *Y Google, ¿cómo lo haría?*: <http://buzzmachine.com/2012/02/01/facebook-goes-public-zuckerberg-in-publicparts-wwgd/>.