

# Ventajas e inconvenientes de que los medios cuenten con un lab

## Advantages and disadvantages of having a lab in media organizations

Susana Herrera-Damas; Christian-Camilo Satizábal-Idarraga

Cómo citar este artículo:

Herrera-Damas, Susana; Satizábal-Idarraga, Christian-Camilo (2024). “Ventajas e inconvenientes de que los medios cuenten con un lab [Advantages and disadvantages of having a lab in media organizations]”. *Infonomy*, 2(1), e24007. <https://doi.org/10.3145/infonomy.24.007>



**Susana Herrera-Damas**

<https://orcid.org/0000-0002-1755-1621>

<https://www.directorioexit.info/ficha3065>

Universidad Carlos III de Madrid

Calle Madrid, 133

28903 Getafe (Madrid), España

[dherrera@hum.uc3m.es](mailto:dherrera@hum.uc3m.es)



**Christian-Camilo Satizábal-Idarraga**

<https://orcid.org/0000-0002-2447-2163>

<https://www.directorioexit.info/ficha6732>

Universidad Carlos III de Madrid

Calle Madrid, 133

28903 Getafe (Madrid), España

[mcamilosatizabali@gmail.com](mailto:mcamilosatizabali@gmail.com)

### Resumen

En la actual encrucijada que atraviesan los medios en general y el periodismo en particular, la innovación surge no como un “nice to have” sino como una necesidad urgente y perentoria. En este contexto, los laboratorios de innovación se presentan como un espacio estructurado y -en cierto modo- privilegiado. Sin embargo, la revisión de la literatura académica y profesional sobre el tema permite también detectar voces críticas respecto a la existencia de estos espacios. En este contexto, nos interrogamos cuáles son sus ventajas e inconvenientes. Para averiguarlo, llevamos a cabo entrevistas semi-estructuradas con 18 expertos en este ámbito, tanto por estar ellos mismos vinculados a un lab como por ser expertos académicos y conocedores altamente cualificados de la innovación periodística en sus distintas modalidades. Los resultados certifican que estos laboratorios presentan importantes ventajas junto a inconvenientes que pueden llegar

a ser ciertamente disfuncionales. Estos últimos no invalidan el modelo, pero sí obligan a utilizarlo de un modo reflexivo. Por lo demás, esto confirma tanto su carácter instrumental como su insuficiencia por sí mismos.

### Palabras clave

Labs de medios; Ventajas; Inconvenientes; Innovación; Periodismo; Expertos; España.

### Abstract

At the current crossroads of the media and journalism, innovation is emerging not only as a "nice thing to have", but as an urgent and peremptory need. In this context, innovation labs are seen as a structured and somewhat privileged space. However, a review of the academic and professional literature on the subject also reveals voices that are critical of these spaces. Given this situation, we ask ourselves what their advantages and disadvantages are. To answer this question, we conducted semi-structured interviews with 18 experts in the field for two reasons. Firstly, because they themselves are linked to a lab. Secondly, because they are highly qualified experts in journalistic innovation in its various forms, and academic experts as well. The results confirm that these laboratories offer considerable advantages, along with disadvantages, which can potentially cause operational problems. The latter do not invalidate the model, but they do force media outlets to use it in a reflexive way. This confirms the instrumental nature of these spaces, but also the fact that they are not really necessary, and their presence is not sufficient.

### Keywords

Media labs; Advantages; Disadvantages; Innovation; Journalism; Experts; Spain.

### Financiación

Acción financiada por la *Comunidad de Madrid* a través de la línea de "Excelencia del Profesorado Universitario" del *Convenio Plurianual con la UC3M (EPUC3MXX)*, en el marco del *V PRICIT (V Plan Regional de Investigación Científica e Innovación Tecnológica)*.

## 1. Introducción

“El nivel de disrupción que Internet ha generado en nuestro ecosistema informativo es tan enorme, y en muchos aspectos tan desconocido, que lo esperable es una necesidad permanente de cambio”.

Así se expresaba recientemente Ros Atkins, periodista de la *BBC*, que apuntaba también a que vivimos en una era de creatividad extrema y que el periodismo debía ser capaz de estar a la altura con una mirada amplia para buscar inspiración. De lo contrario, continuaba, correremos el riesgo de que a las audiencias las noticias les resulten agotadas y limitadas en comparación con lo que encuentran en otros productos que consumen. En este contexto, la innovación se convierte en algo innegociable, igual que lo es verificar correctamente los datos, tener buenas ideas para contar historias o ser imparciales (**Atkins, 2022**).

Definida como

“la capacidad de reaccionar ante los cambios en los productos, procesos y servicios mediante el uso de habilidades creativas que permiten identificar y resolver un problema o necesidad de forma que se concrete en la introducción de algo nuevo que añada valor a los consumidores y por tanto fomente la viabilidad de la organización mediática” (**García Avilés**),

la innovación en los medios se revela hoy como un activo crucial para la supervivencia de la industria hasta el punto de que, más que una tarea, se ha convertido en una actitud esencial –tal vez la única posible– para hacer frente a un ecosistema informativo netamente disruptivo.

A este respecto, varios autores han argumentado que si en el nuevo ecosistema digital los medios tradicionales quieren seguir siendo relevantes para sus audiencias no basta con que simplemente se adapten, sino que es preciso que se reinventen de una manera esencial (**Küng**, 2015). Lógicamente, continúa **Porcu** (2020, p. 1420) esto no se hace de la noche a la mañana, sino que se requiere de una nueva cultura de aprendizaje innovador y resiliente. Frente a ello, lo que han apreciado varios investigadores, es que la cultura de las redacciones ha sido hasta la fecha más un obstáculo –y no un estímulo– para el cambio y la renovación. La deseable cultura del aprendizaje innovador debería abarcar la innovación tanto en su explotación como en su exploración y también a todos sus elementos incluyendo las áreas y objetivos de la innovación, los tipos de actores, los impulsores y los resultados, de forma que, en paralelo, se minimice el impacto de los posibles obstáculos.

Innovar es precisamente el propósito con el que hace dos décadas nacen los primeros laboratorios de innovación de medios. En una primera definición, se trata de

“unidades o departamentos dedicados a la investigación, experimentación, desarrollo e implementación de innovaciones tecnológicas y editoriales en sus organizaciones” (**Salaverría**, 2015, p. 398).

Siguiendo a **Tanaka** (2011), se suelen centrar en las nuevas tecnologías para idear, investigar, experimentar e innovar tecnológicamente y socialmente a través de la colaboración de varias disciplinas. En este sentido, los labs son fórmulas muy innovadoras de gestión interna que, en varios casos, comenzaron como espacios de creación de nuevas narrativas y que, con el paso del tiempo, se han ido transformando en laboratorios de desarrollo de producto. En otras ocasiones, siguen siendo departamentos volcados en la exploración y generación de narrativas interactivas digitales aprovechando las posibilidades que genera la propia evolución de Internet.

Al mismo tiempo, los labs son lugares de experimentación que surgen como una respuesta estratégica a la situación actual que viven hoy muchos medios, aquejados por una grave crisis multifactorial que hace urgente dar con nuevos formatos, narrativas, productos y servicios que satisfagan las necesidades informativas de un consumidor que ha desconectado del sistema de medios tradicional y que ha optado por escoger otras maneras de informarse.

La cultura de las redacciones ha sido hasta la fecha más un obstáculo –y no un estímulo– para el cambio y la renovación

En este contexto, parece acertado dotarse de espacios independientes en los que pensar, analizar, probar, pero –sobre todo– en los que contar con el tiempo y la perspectiva suficientes para diseñar distintas soluciones, una necesidad imposible de alcanzar en el ritmo frenético de la operativa del día a día. De esta forma, se comprende que los labs hayan podido ser vistos como un salvavidas del medio en el que se insertan, por su contribución efectiva a la hora de crear nuevas narrativas, nuevas formas de ingreso o incluso nuevas audiencias (**Zaragoza-Fuster, 2022**), algo que también ocurre en los laboratorios de innovación de segunda generación.

Los labs son lugares de experimentación que surgen como una respuesta estratégica a la situación actual que viven hoy muchos medios, aquejados por una grave crisis multifactorial que hace urgente dar con nuevos formatos, narrativas, productos y servicios que satisfagan las necesidades informativas de un consumidor

Estos últimos son los laboratorios que se crean entre 2017 y 2021. Básicamente, se diferencian de los anteriores por encontrarse más integrados en las estructuras organizativas de las redacciones. Esto les permite atender de un modo más eficiente las necesidades de los periodistas que, además, trabajan en fases concretas de la producción (**Hogh-Janovsky; Meier, 2021**). Siguiendo a estos autores, estos labs 2.0 se caracterizan también por los múltiples esfuerzos que hacen sus empleados por actuar como motor de innovación para transformar la organización mediante la transferencia de conocimientos, la puesta en común de nuevas ideas y enfoques a través de una formación avanzada, la comunicación exhaustiva y transparente de la innovación, el acompañamiento ágil de proyectos y la rotación de personal. Asimismo, estos laboratorios se orientan más a diseñar nuevos modelos de negocio que resulten sostenibles. Para ello, aplican un proceso de aprendizaje constante y de cambio dinámico. Desde una perspectiva más concreta, **Cools, Van Gorp y Opgenhaffen (2022)** distinguen tres tipos de formas de trabajo:

- i. estática (el equipo del lab trabaja por sí solo)
- ii. dinámica (los miembros del lab colaboran con otros profesionales, como periodistas o ingenieros de la organización), y
- iii. una forma híbrida entre ambos tipos.

En todo caso, tampoco faltan voces críticas respecto a la existencia de los laboratorios al considerarse que podrían capitalizar toda la innovación que se lleva a cabo en el medio. Para tratar de profundizar en las ventajas e inconvenientes que ofrecen estos espacios, hemos entrevistado a una serie de expertos a quienes hemos formulado las dos preguntas de investigación que han guiado este trabajo:

PI1: ¿Cuáles son las principales ventajas que tiene para un medio contar con un laboratorio de innovación?

PI2: ¿Cuáles los principales inconvenientes?

Para seleccionar a los expertos, tuvimos en cuenta algunas de las contribuciones que habían hecho al objeto de estudio ya fuese desde un punto de vista teórico o desde una perspectiva profesional al estar implicados –en el momento de la entrevista o en algún

momento anterior— en la innovación mediática o en algún lab en particular. Entre los expertos académicos entrevistamos a José Alberto García Avilés, Miguel Carvajal, José Manuel Noguera, Ainara Larrondo, Luis Miguel Pedrero, José Luis Rojas, José María Valero y a Teresa Zaragoza. Entre los profesionales vinculados a labs, contamos con la colaboración de Miriam Hernanz, Carol Espona, César Peña, Alejandro Laso, Guiomar Del Ser y Javier García Fernández. En cuanto a los expertos en innovación periodística, entrevistamos a Àlex Badia, José Antonio González Alba, Alfredo Casares y a Michaëla Canela.

Después de realizar las entrevistas el día y hora que prefirió cada uno de los 18 entrevistados<sup>1</sup> y contando con su permiso, procedimos a grabar y a transcribir el contenido que posteriormente, ordenamos y categorizamos. Para analizar los resultados de un modo más eficiente, nos resultó de mucha utilidad trabajar con el software *Atlas.ti* (versión 22), examinando el contenido primero en un nivel textual y luego conceptual, estableciendo redes y vínculos entre las visiones, pero también similitudes, diferencias y matices entre los diferentes discursos. El resultado de las sucesivas lecturas nos permitió asegurar la consistencia interna y avanzar así en la sistematización. Finalmente, procedimos a redactar los resultados que son los que ahora presentamos<sup>2</sup>.

## 2. Resultados

### 2.1. Sobre las ventajas de contar con un lab

Una de las ventajas más mencionadas que ofrecen los laboratorios de innovación es la de proporcionar tiempo para desarrollar proyectos que no están sometidos a la inmediatez del día a día. En este sentido, el lab sirve como un espacio al margen de la operativa. Poder desatarse de las ligaduras que tiene la rutina natural de cualquier medio para trabajar, proponer, pensar, crear, experimentar y, por tanto, innovar permite que el medio pueda acompañar varias velocidades de trabajo ya que, al ritmo al que se suceden las innovaciones, resulta indispensable “liberar” a profesionales que se puedan encargar de diseñar el largo plazo. En este sentido, los resultados reflejan que los labs podrían efectivamente liderar una nueva cultura de aprendizaje resiliente e innovador fomentando tanto la explotación más inmediata de la innovación como su exploración más a medio y largo plazo.

Una de las ventajas más mencionadas que ofrecen los laboratorios de innovación es la de proporcionar tiempo para desarrollar proyectos que no están sometidos a la inmediatez del día a día. En este sentido, el lab sirve como un espacio al margen de la operativa

Además, a juicio de los entrevistados, los labs permiten trabajar con más recursos y ofrecer así productos de mayor calidad de una manera más ágil. Los resultados concuerdan con las ventajas de innovar de acuerdo con la literatura académica: transformarse a través de la creación de nuevo conocimiento, obtener ventajas competitivas y sobrevivir así a largo plazo a las disrupciones del mercado (**Cameron; Quinn, 2011**). Desde una

perspectiva más concreta, los expertos mencionan otras ventajas como la de ayudar a que el medio pueda generar nuevas vías de ingresos.

## 2.2. Sobre los inconvenientes de contar con un lab

Uno de los inconvenientes más disfuncionales de contar con un lab es el del aislamiento: la posibilidad de convertirlo en un núcleo aislado de la redacción, un riesgo que, de manera recurrente, se expresa con la metáfora de un silo o de un aula cerrada. Para los entrevistados, lo peor de esto es que las soluciones, metodologías y experimentos que se planteen desde el lab no tengan repercusión, no permeen y no vayan sembrando ideas en la redacción, sino que sus integrantes se limiten a adherirse a la última “shiny new thing” (Küing) sin que exista una estrategia empresarial mayor.

Uno de los inconvenientes más disfuncionales de contar con un lab es el del aislamiento: la posibilidad de convertirlo en un núcleo aislado de la redacción, un riesgo que, de manera recurrente, se expresa con la metáfora de un silo o de un aula cerrada

Esta visión meramente ornamental del lab lo haría “estéril” e incluso contraproducente al convertirlo en una “excusa” para no innovar en lo que realmente se tiene que innovar. Reducir al lab a un mero escaparate tiene la consecuencia inevitable de que no impacta sobre la innovación del conjunto del medio ya que los experimentos se quedan en prototipos pequeños de los que no terminan de surgir innovaciones concretas. De acuerdo con la literatura sobre el tema, parece que este inconveniente se produce con mayor frecuencia en los laboratorios de primera generación (Zaragoza-Fuster, 2020, p. 59 y Boyles, 2020).

Junto a este inconveniente, también aparece el riesgo -aún más pernicioso- de que este nulo impacto termine por comprometer la credibilidad del propio lab. Otro de los inconvenientes que se menciona es la presión que pueden sentir sus profesionales ante la necesidad de estar a la altura de una serie de resultados previamente definidos por la dirección. Esta “presión que no ayuda” llevaría a depositar sobre el lab demasiadas expectativas como si se tratase de una “varita mágica” que pudiese resolver todos los problemas que puede llegar a tener un medio. También se mencionan otros posibles inconvenientes como que las innovaciones tengan efectos imprevistos, los posibles roces con compañeros de trabajo que tengan una mentalidad diferente, o el inconveniente presupuestario dada la falta de rendimiento del lab a corto plazo.

## 3. Conclusión

Los labs son fórmulas muy innovadoras de gestión interna que, en varios casos, comenzaron como espacios de creación de nuevas narrativas y que, con el paso del tiempo, se han ido transformando en laboratorios de desarrollo de producto. En otras ocasiones siguen siendo departamentos volcados en la exploración de narrativas digitales aprovechando las posibilidades que genera la propia evolución de Internet.

Al mismo tiempo, los labs son lugares de experimentación que surgen como una respuesta estratégica a la situación actual que experimentan hoy muchos medios, aquejados por una grave crisis multicausal que hace urgente acertar con el diseño de nuevos formatos, narrativas, productos y servicios que satisfagan las necesidades informativas de un consumidor que ha desconectado con el sistema de medios tradicional y que ha optado por informarse de maneras alternativas.

En este contexto, parece acertado dotarse de espacios independientes en los que pensar, analizar, probar, pero –sobre todo– en los que contar con el tiempo y la perspectiva suficientes para diseñar distintas soluciones, una necesidad imposible de alcanzar en el ritmo frenético del día a día.

Las diferentes percepciones certifican que estos laboratorios ofrecen importantes ventajas y también inconvenientes que pueden llegar a resultar ciertamente disfuncionales. Esto confirma su carácter instrumental pero también su condición no necesaria pero tampoco suficiente. Lo obligatorio es innovar, pero el compromiso con la innovación admite muy diversas fórmulas. De dotarse de un lab, sí que parece conveniente que éste esté integrado por un equipo pequeño pero multidisciplinar, que pueda contar con recursos y con cierto grado de autonomía respecto a la redacción y trabajar con metodologías ágiles con las que diseñar fórmulas estables y variadas de manera que la innovación que se genera en su interior se vaya expandiendo de forma orgánica y progresiva al conjunto de la redacción, hasta el punto de que no resulte traumático, por ejemplo, que el lab desaparezca.

Es conveniente que el lab esté integrado por un equipo pequeño pero multidisciplinar, que pueda contar con recursos y con cierto grado de autonomía respecto a la redacción, y trabajar con metodologías ágiles con las que diseñar fórmulas estables y variadas de manera que la innovación que se genera en su interior se vaya expandiendo de forma orgánica y progresiva al conjunto de la redacción

Por lo demás, nuestro estudio presenta la principal limitación de centrarse en la visión de algunos de los más destacados expertos en laboratorios de innovación sólo en España. Aunque los resultados ofrecen una visión de interés por sistematizar el discurso de voces cualificadas en torno al objeto de estudio, no se pueden generalizar a lo que ocurra en los labs de otros países. Además, nuestra investigación se enmarca en un contexto inusualmente complejo, marcado por el impacto que ha tenido en todo el mundo la crisis del Covid-19 que, como se entiende, tampoco ha ayudado a la progresiva consolidación de estos espacios.

Como futuras líneas de investigación, sería interesante ampliar el foco para acoger la visión de otros expertos en el ámbito del español como los vinculados a los labs de medios en Perú y Argentina, por ejemplo, y –aún más– acoger también la perspectiva de los responsables de algunos de los labs que registran una mayor actividad en Europa y Estados Unidos para continuar explorando hasta qué punto aplican las metodologías

*agile*, pero también qué dificultades experimentan y qué estrategias han resultado más eficientes para superarlas. También sería interesante examinar en profundidad por qué decidieron cerrar aquellos labs que no han continuado su actividad y explorar de qué modo revertir esas posibles causas. Con el propósito de continuar sedimentando conocimiento, también podría ser útil seguir trabajando en la conceptualización de las narrativas interactivas que se generan en los labs y examinar las preferencias de la audiencia para fomentar una innovación exploratoria que sea capaz de diseñar productos y servicios que resulten más ajustados a sus necesidades.

## Notas

1. Por las dificultades de llevarlas a cabo de una manera presencial, las elaboramos a distancia en modo online síncrono a través de *Google Meet* o de la plataforma de preferencia por parte del entrevistado quien, en ese caso, enviaba el enlace correspondiente.
2. Este texto es una versión más reducida de uno con título parecido que se publicará próximamente en inglés en la revista *Journal of Applied Journalism and Media Studies*. A su vez, este texto deriva de la tesis doctoral que defendió Christian-Camilo Satizábal-Idarraga en la *Universidad Carlos III de Madrid* en septiembre de 2022. La tesis fue dirigida por la profesora Susana Herrera-Damas.

## 4. Referencias

**Atkins, Ros** (2022). *Journalism is not a given in people's lives. Here's how to rethink the future of news*. Reuters Institute.

<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/news/journalism-not-given-peoples-lives-heres-how-rethink-future-news>

**Boyles, Jan-Lauren** (2020). Laboratories for news? Experimenting with journalism hackathons. *Journalism*, v. 21, n. 9, pp. 1338-1354.

<https://doi.org/10.1177/1464884917737213>

**Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E.** (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons. ISBN: 978 1 118 00332 9

**Cools, Hannes; Van Gorp, Baldwin; Opgenhaffen, Michaël** (2022). New organizations, different journalistic roles, and innovative projects: How second-generation newsroom innovation labs are changing the news ecosystem. *Journalism practice*, online first.

<https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2097940>

**Hogh-Janovsky, Isabell; Meier, Klaus** (2021). Journalism innovation labs 2.0 in media organisations: A motor for transformation and constant learning. *Journalism and media*, v. 2, pp. 361-378.

<https://doi.org/10.3390/journalmedia2030022>

**Küng, Lucy** (2015). *Innovators in digital news*. London: Tauris. ISBN: 978 1 784534165



**Porcu, Ornella** (2020). Exploring innovative learning culture in the newsroom. *Journalism: Theory, practice & criticism*, v. 21, n. 10, pp. 1556-1572 (first published online in 2017).

<https://doi.org/10.1177/1464884917724596>

**Salaverría, Ramón** (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *Profesional de la Información*, v. 24, n. 4, pp. 397-404.

<http://orcid.org/0000-0002-4188-7811>

**Tanaka, Atau** (2011). Situating Within Society: Blueprints and Strategies for Media Labs. In: Angela Plohman (ed.), *Blueprint for a Lab of the Future*. Baltan Laboratories, pp. 12-20. ISBN: 978 0 399153129

**Zaragoza-Fuster, María-Teresa** (2022). *Los laboratorios de innovación de los medios de servicio público europeos. Los casos de BBC News Labs y RTVE Lab*. Tesis doctoral. Elche: Universidad Miguel Hernández.

<https://hdl.handle.net/11000/28974>