

La Gestión Creativa: la coordinación del estilo creativo editorial

Judit Roca-Vargas, Facultad de Arquitectura-Universidad de Lisboa; Centro Investigación TGRAF-ISEC
Lisboa //Recepción: 08/02/2023, Aceptación: 02/06/2023, Publicación: 19/06/2023

Resumen

La evolución del sector editorial demanda un nuevo perfil profesional: el Gestor Creativo. El estudio analiza los tipos de competencias profesionales y propone unas competencias transversales para definir este nuevo perfil editorial. La investigación se basa en una metodología mixta de base cualitativa con una técnica cuantitativa: el *card sorting*. Este método de clasificación de tarjetas sirve para comprobar la adecuación e importancia de estas competencias con el rol del Gestor Creativo editorial. Por tanto, el objetivo principal es definir las competencias transversales en diferentes áreas de conocimiento como técnico, creativo y de la comunicación.

Palabras clave

sector editorial; gestión creativa; proceso de edición; competencias profesionales;
card sorting

Creative Management: coordination of editorial creative style

Abstract

The evolution of the publishing sector demands a new professional profile: the Creative Manager. The study analyses the types of professional competences and proposes transversal competences to define this new editorial profile. The research is based on a mixed methodology of qualitative basis with a quantitative technique: card sorting. This method serves to verify the adequacy and importance of these competences with the role of the Editorial Creative Manager. Therefore, the main objective is to define transversal competences in different areas of knowledge as technical, creative and communication.

Keywords

publishing sector; creative management; editing process; professional skills; card sorting

Introducción

La aparición de las nuevas tecnologías implica cambios en el diseño editorial: la edición digital. La evolución del sector exige que los profesionales del proceso de edición se adecuen a los nuevos tiempos. Estas transformaciones influyen en su labor y, como consecuencia, en las competencias profesionales, por lo que deben integrar nuevos conocimientos, habilidades y actitudes para lograr el desempeño eficiente en el trabajo. Esta evolución del sector evidencia la necesidad de un nuevo perfil profesional que debe reunir las competencias profesionales necesarias para coordinar el estilo creativo de una misma línea editorial, ya que, actualmente, las responsabilidades creativas están fragmentadas entre diferentes cargos del equipo editorial.

El diseño editorial permite producir publicaciones logrando una armonía entre textos, imágenes, colores, proporciones, estilos, etc.; dotando de personalidad el producto en el momento de comunicar el mensaje. Por tanto, es necesario que en su conjunto tenga un gran valor estético, desde el punto de vista de producto, para que sea agradable al consumidor y que, además, permita impulsar comercialmente la publicación.

Actualmente, en el sector editorial, la función estratégica, creativa, conceptual, redactora, de control del proceso creativo y su producción, argumentativa del trabajo creativo, etc., quedan distribuidas y diluidas en diferentes perfiles dentro del equipo editorial como por ejemplo en: la dirección de arte, la dirección creativa, la dirección de marketing, etc. Por ello, en un momento en el que es tan importante mantener la edición impresa y aumentar la edición digital, es necesario definir, concretar y reunir todas las competencias en un misma figura: el Gestor Creativo editorial.

Esta investigación trata de resolver esta problemática, por ello, propone un nuevo perfil editorial que gestione la parte creativa de la editorial y define las funciones de este profesional. Además, se estudian los tipos competencias profesionales y propone unas competencias transversales para el Gestor Creativo editorial. Finalmente, estas competencias deben ser validadas por expertos profesionales del sector editorial.

Objeto de estudio

Las publicaciones editoriales tienen como objetivo principal comunicar los contenidos para transmitir adecuadamente el mensaje al lector. Para organizar y presentar los contenidos es conveniente usar diferentes técnicas y herramientas, para que la estética gráfica del producto se adecue a las prefe-

rencias y necesidades del consumidor y evolucione de la misma manera que lo hace la sociedad.

El sector editorial crece por quinto año consecutivo, según la Asociación de Editores de Madrid (AEM) en su análisis e informe anual (AEM, 2019). El informe de comercio interior del libro concluye que “el sector editorial creció en 2021 impulsado por el incremento de la actividad lectora” (AEM, 2022). En esta línea, el Centro Español de Derechos Reprográficos (CEDRO), asociación sin ánimo de lucro de autores y editores de libros, revistas, periódicos y partituras, editadas en cualquier medio y soporte, expone que España es una de las grandes potencias editoriales, situándose entre los diez primeros puestos del *ranking* europeo en edición (4.º país con mayor número de novedades anuales y 5.º con mayor disponibilidad de títulos). El sector editorial, además, ha sabido adaptarse a los nuevos tiempos y la edición digital ya supuso un 27,5% del total de publicaciones editadas (CEDRO, 2018).

A medida que el sector editorial es cada vez más competitivo, las empresas deben integrar la creatividad en fases como la planificación y el posicionamiento de producto. En los últimos años, esta tendencia ha ido en aumento, razón por la que debe concretarse en un mismo perfil profesional las funciones creativas y de gestión de los estilos creativos (tanto a nivel de contenidos como formales). Dicho de otra manera, los estilos creativos se deben crear, coordinar y gestionar desde un mismo perfil profesional para que el proceso sea más eficiente y la comunicación sea más eficaz. Por tanto, el objetivo de esta investigación es determinar las tareas de coordinación creativas y concretar las competencias profesionales que el Gestor Creativo editorial debe tener para cumplir con sus funciones y desempeñar sus tareas.

Fundamentación teórica

La investigación se centra en definir las competencias profesionales de un nuevo perfil editorial. Para ello, se empieza por la definición de competencias profesionales que Massaguer describe “como un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinadas, coordinadas e integradas en el ejercicio profesional, definibles en la acción, donde la experiencia y el contexto son claves” (Massaguer, 2018, p. 38). Cada profesional requiere unas competencias distintas, por lo que, dependiendo de su objetivo, deben desarrollarse unas u otras.

A continuación, se estudian diversos autores de referencia para conocer información sobre los tipos de competencias profesionales. Auto-

res como Sanchez-Tarragó y Díaz Alvarez (2005) clasifican las competencias profesionales en dos grandes grupos: las competencias específicas que se asocian a cada puesto de trabajo y que son esenciales para desarrollar una actividad laboral con éxito; y las competencias transversales que son las competencias y aptitudes de tipo personal y social que facilitan la integración y el desempeño de la persona en el ambiente laboral, contribuyendo al éxito y al buen funcionamiento de la organización, como por ejemplo: adaptabilidad, autonomía, creatividad e innovación, digital, comunicación oral y asertividad, iniciativa, inteligencia emocional, liderazgo, orientación al logro, pensamiento crítico, planificación y organización, resolución de problemas, trabajo en equipo, etc.

Para el tema del diseño editorial y de las competencias profesionales, Caldwell (2014) clasifica las labores profesionales del proceso de edición y, Massaguer define las habilidades y los perfiles profesionales.

Y Martínez-Villagrasa, Esparza y Cortiñas (2019) describen las competencias de los diseñadores gráficos, a través de la observación de sus procesos creativos, siendo el inicio de la definición de las competencias creativas: aprendizaje, sensibilidad estética, trabajo en equipo, pensamiento crítico, comunicación oral, sensibilidad social y ecológica, autonomía, liderazgo, investigación e innovación. A su vez, cada competencia se divide en dos dimensiones que recogen aspectos necesarios para alcanzar dicha competencia, pero de naturaleza diferente (Martínez-Villagrasa, Esparza y Cortiñas, 2019).

Después de indagar en los estudios descritos, llega el momento de definir el perfil del Gestor Creativo editorial. Este profesional es el coordinador del estilo creativo de una misma línea editorial, es quién se encarga de crear y definir las directrices y estrategias de los estilos creativos de contenido (edición) y formal (diseño gráfico) de los productos editoriales; y, coordina y supervisa la ejecución de estos estilos para una correcta eficiencia comunicativa de los contenidos. Está en constante búsqueda de la innovación, la originalidad, la creatividad y la eficiencia comunicativa. Este profesional debe tener conocimientos sobre calidad y adecuación de los contenidos y estética gráfica, para atender a las necesidades del cliente; se responsabiliza de la selección y organización de los recursos necesarios para constituir los estilos de contenidos y de diseño. También, debe tener habilidades comunicativas para poder transmitir su visión y que sea interpretada por el equipo. Sus principales funciones son: diseñar las directrices

de estilos creativos, planificar, dirigir y coordinar estos estilos y los equipos de trabajo; difundir y comunicar las directrices establecidas de los estilos al resto de profesionales; medir la eficacia de los productos gráficos; implantar y dirigir los procedimientos operativos y administrativos del proceso de edición y de diseño gráfico, así como ofrecer aportaciones creativas en el proceso de conceptualización; supervisar la calidad, realizar el seguimiento y revisión final de la estética gráfica del producto, etc.

Por lo que, con todas estas funciones y tareas, el Gestor Creativo se interrelaciona con otros profesionales de su mismo rango (el director de arte, de marketing, de comercial y ventas) y con los equipos de trabajo de diversos departamentos (área de edición, de diseño gráfico y maquetación, de producción, etc.). Este perfil debe manifestar unas competencias profesionales que combinen tres áreas de conocimiento como técnico (del proceso editorial, de la edición a la producción – área técnica profesional vinculada a la ingeniería de procesos tecnológicos e industriales–); como creativo (del proceso de diseño, de la idea hasta la compaginación gráfica – área de las humanidades y pensamiento vinculado a la disciplina del diseño gráfico–); y en comunicación (conocer los contenidos que se estructuran en el mensaje a transmitir a través del producto editorial – área de las ciencias sociales, vinculadas a la comunicación en las temáticas “editoriales” y/o “publicitarias”–). En definitiva, debe ser un profesional polivalente en el que las tres áreas de conocimiento definirán el perfil definitivo.

Por todo lo estudiado y descrito hasta el momento, se proponen las 20 competencias con las capacidades para el Gestor Creativo editorial, estas competencias ordenadas alfabéticamente son:

1. Análisis de resultados (analizar y concluir los resultados). Incluye el análisis y validación del proceso de diseño a la producción gráfica, desde la entrega de originales, a la formalización de la documentación técnica, hasta la validación del prototipo.
2. Aprendizaje (curiosidad). Capacidad de alimentar la exploración de nuevos estudios y fuentes de conocimiento, habilidades y actitudes de manera eficiente y aplicar lo que es aprendido.
3. Argumentación (defender una opinión y persuadir). Transmitir de manera clara, directa y concisa una opinión, persuadiendo y generando un impacto positivo en los receptores.
4. Asesoría (elección de propuestas). Valorar y evaluar ideas originales y propuestas eligien-

- do la mejor manera para encontrar una forma funcional de materializarlas.
5. Autonomía (iniciativa). Disposición para decidir con iniciativa personal en el momento de modificar o replantear un proyecto.
 6. Documentación (síntesis). Recopilación de la información y de documentos para gestionar y organizar de manera instructiva un proyecto.
 7. Gestión (coordinar y planificar tareas). Coordinar y realizar un seguimiento de las actividades del proceso mediante un sistema de gestión que integre herramientas de manera efectiva.
 8. Gestión de recursos sostenible (conciencia sostenible). Gestionar los recursos de manera sostenible, desde la perspectiva de la calidad y la excelencia y para el desarrollo sostenible de la empresa, asegurando la competitividad.
 9. Ideación (convertir ideas en diseño). Tener ideas originales, viables y convertirlas en una propuesta de diseño. Tendencia a ser creativo, de mente abierta y encontrar ideas funcionales.
 10. Liderazgo (*coaching* y visión estratégica). Planificar y dirigir el trabajo, así como motivar a los miembros del equipo, a través de la empatía y el entusiasmo. Detectar oportunidades y lograr metas a través de un enfoque estratégico de proyectos.
 11. Mejora continua (gestión de calidad). Analizar los procesos y la estética gráfica, evaluarlos y realizar adecuaciones para minimizar errores y buscar y establecer soluciones.
 12. Negociación (negociar en situaciones de crisis). Llegar a acuerdos en momentos críticos y llegar a un compromiso común.
 13. Organización (gestión de tareas). Saber utilizar los recursos humanos y materiales de una manera eficaz. Además, de gestionar los tiempos de las tareas y los plazos adecuadamente.
 14. Pensamiento crítico (cuestionamiento). Poner en duda y cuestionar determinadas realidades de un proyecto, analizarlas de manera constructiva, encontrando soluciones para mejorarlo.
 15. Personalidad (toma de decisiones). La influencia en los demás, debe tener autoridad y la capacidad de decisión, aunque con empatía.
 16. Razonamiento (búsqueda de alternativas). Utilizar y relacionar distintos tipos de información, para ampliar el conocimiento, resolver problemas, extraer conclusiones y aprender de manera consciente, estableciendo conexiones causales y lógicas y buscar soluciones alternativas.
 17. Resolución (propuesta de soluciones). Capacidad de anticipación al problema, establecer un diagnóstico, para formular soluciones y realizar un seguimiento.
 18. Sensibilidad estética (estética gráfica). Percibir, valorar y determinar las bases de los aspectos formales de un proyecto. Interés en aplicar las decisiones gráficas, añadiendo al producto esos valores estéticos.
 19. Sensibilidad social y ecológica (compromiso). Reflexionar en las consecuencias sociales y ecológicas, creando proyectos responsables y sostenibles.
 20. Trabajo en equipo (aunar el trabajo conjunto). Desarrollar un proyecto en el que hay varios profesionales involucrados, convirtiendo el trabajo en un objetivo común y trabajando con todos los profesionales implicados.

Metodología

La metodología utilizada en este estudio es mixta de base cualitativa con resultados cuantitativos, utilizando la base del método del *card sorting* –clasificación de tarjetas–. Este método se inició con unos fines de evaluación concretos¹ aunque, con el tiempo y la aparición de las nuevas tecnologías e Internet, se ha aplicado en otro tipos de estudio². Esta investigación recoge el procedimiento básico de esta técnica y la adapta para evaluar la importancia de las competencias transversales propuestas para el Gestor Creativo editorial y la adecuación a su rol.

Según describe Martin & Hanington, el *card sorting* es “una técnica de diseño participativo que puede utilizar para explorar cómo los participantes agrupan elementos en categorías y relacionan conceptos entre sí, ya sea para el diseño de interfaz digital o una tabla de contenido” (Martin & Hanington, 2012, p. 26). En el blog de Torresburriel Estudio se explica en qué consiste la técnica y cómo llevarla a cabo, además define el método como “una técnica de investigación de usuarios que permite descubrir cómo los usuarios creen que deberían estar organizados los contenidos de un producto digital (...). Esta técnica nos aporta información relevante para tomar decisiones sobre la arquitectura de información de un producto” (Torresburriel Estudio, 2017). Aunque la finalidad de este estudio no sean fines de usabilidad, ni productos digitales, sí que puede utilizar la base del método para agrupar, clasificar y ordenar los elementos en categorías.

1. La Wisconsin Card Sorting Task (WCST) se introdujo en 1946 como un medio para evaluar a los pacientes con lesiones del lóbulo frontal y la afectación a su capacidad para organizar, planificar, buscar y cambiar conjuntos cognitivos basados en la reorientación ambiental (Berg, 1948).

2. La técnica del *card sorting* se adaptó posteriormente para determinar la estructura del contenido web y fue documentada por Jakob Nielsen y Darrel Sano en 1994 (Nielsen y Sano, 1994).



Figura 1. Diseño de las tarjetas con las competencias y dimensiones propuestas para el Gestor Creativo editorial para incluir en OptimalSort. Fuente: autora.

El procedimiento es crear unas tarjetas para que los participantes organicen en diferentes categorías, según su valoración y preferencia. Dicho de otro modo, se diseñan unas tarjetas (con el nombre de cada competencia) y los participantes las ordenan y clasifican en las diferentes categorías de importancia; y, a continuación, se analizan los resultados y se extraen las conclusiones. Todo ello, para conocer el grado de importancia y adecuación de esas competencias al rol del perfil propuesto.

Desarrollo

A partir de unas tarjetas (*cards*) con las competencias transversales, los participantes las clasifican según la importancia y orden que consideren. En este sentido, se trata de hallar un *ranking* de importancia de cada competencia, y determinar son o no importantes para la definición de este nuevo rol creativo editorial.

Este método se puede realizar de manera presencial o *online*, en esta investigación se utiliza OptimalSort (herramienta de Optimal Workshop) que permite recopilar la información y los datos en tablas y gráficos, de manera que facilita su posterior análisis de resultados y extracción de conclusiones. Para poder realizar este método se seleccionan a los 9 participantes, expertos profesionales que tienen perfiles de diferentes ámbitos del proceso de edición. La mayoría de ellos cuentan con más de 20 años de experiencia en el sector editorial. Por tanto, los participantes son: una

autora, un editor, una correctora, una diseñadora gráfica, una maquetista y diagramadora, un técnico en tratamiento de imágenes, una ilustradora, un técnico multimedia y un impresor.

De los tipos de técnicas para llevar a cabo este método (abierto, cerrado o híbrido), se selecciona el tipo cerrado. En este sentido, Torresburriel Estudio lo define como “los usuarios han de organizar las etiquetas vienen predefinidas por el investigador que ha diseñado el test. Esto da menos libertad a los usuarios e impone un modelo cognitivo concreto al que los usuarios se deben adaptar. Sin embargo, es apropiado cuando lo que se pretende es analizar la adecuación de una categorización ya existente” (Torresburriel Estudio, 2017).

En primer lugar, se diseñan las tarjetas las 20 competencias transversales propuestas (figura 1).

En segundo lugar, se determinan las categorías de la escala de Likert³ de importancia: “muy importante”, “importante”, “neutral”, “poco importante” y “no es importante”. Y por último, se introducen las tarjetas y las categorías en la herramienta *online* y se envía el estudio a los participantes para que puedan clasificar esas tarjetas en las categorías que se les presentan.

3. La escala de likert: creada en 1932 por el psicólogo americano Rensis Likert. Método de investigación que utiliza una escala de calificación para conocer el nivel de acuerdo y desacuerdo de las personas sobre un tema.

Competencia	Dimensión	Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante	No es importante	Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante
Análisis de resultados	Analizar y concluir los resultados	5 (55,6%)	4 (44,4%)	-	-	-	8,0	4,8	-	-
Aprendizaje	Curiosidad	4 (44,4%)	4 (44,4%)	1 (11%)	-	-	6,0	4,5	3,0	-
Argumentación	Defender una opinión y persuadir	1 (11%)	8 (89,9%)	-	-	-	8,0	5,0	-	-
Asesoría	Elección de propuestas	3 (33,3%)	5 (55,6%)	1 (11%)	-	-	6,7	3,8	4,0	-
Autonomía	Iniciativa	7 (77,8%)	2 (22%)	-	-	-	3,7	2,0	-	-
Documentación	Capacidad de síntesis	2 (22%)	3 (33,3%)	3 (33,3%)	1 (11%)	-	4,0	3,3	1,3	1,0
Gestión	Coordinar y planificar tareas	7 (77,8%)	1 (11%)	1 (11%)	-	-	3,9	1,0	1,0	-
Gestión de recursos sostenible	Conciencia sostenible	-	3 (33,3%)	4 (44,4%)	2 (22%)	-	-	9,0	1,8	1,5
Ideación	Convertir ideas en diseño	8 (89,9%)	-	1 (11%)	-	-	3,5	-	1,0	-
Liderazgo	Coaching + visión estratégica	4 (44,4%)	5 (55,6%)	-	-	-	1,3	3,8	-	-
Mejora continua	Gestión de calidad	4 (44,4%)	4 (44,4%)	1 (11%)	-	-	10,0	4,8	2,0	-
Negociación	Negociar en situaciones de crisis	1 (11%)	7 (77,8%)	1 (11%)	-	-	6,0	6,1	1,0	-
Organización	Gestión de tareas	6 (66,7%)	2 (22%)	1 (11%)	-	-	4,0	3,0	2,0	-
Pensamiento crítico	Cuestionamiento	5 (55,6%)	4 (44,4%)	-	-	-	6,0	3,5	-	-
Personalidad	Toma de decisiones	5 (55,6%)	3 (33,3%)	1 (11%)	-	-	5,0	3,3	2,0	-
Razonamiento	Búsqueda de alternativas	5 (55,6%)	4 (44,4%)	-	-	-	6,0	3,8	-	-
Resolución	Propuesta de soluciones	6 (66,7%)	3 (33,3%)	-	-	-	7,5	7,3	-	-
Sensibilidad estética	Estética gráfica	3 (33,3%)	5 (55,6%)	1 (11%)	-	-	2,7	3,8	2,0	-
Sensibilidad social y ecológica	Compromiso	-	3 (33,3%)	4 (44,4%)	2 (22%)	-	-	8,0	1,8	1,5
Trabajo en equipo	Aunar el trabajo conjunto	6 (66,7%)	3 (33,3%)	-	-	-	4,5	2,0	-	-

Tabla 1. Matriz de popularidad de los datos estandarizados y porcentajes y la posición media en la ordenación de las tarjetas. Fuente: autora.

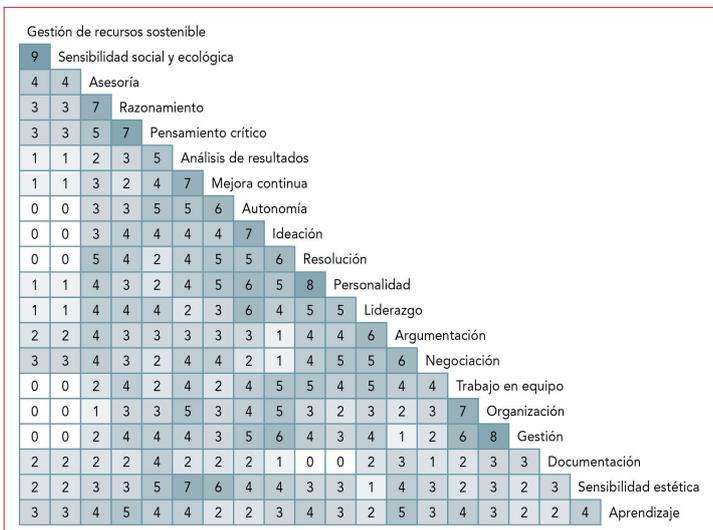


Tabla 2. Representación de la matriz de similaridad del card sorting. Fuente: autora.

Resultados

Una vez realizado el *card sorting*, se muestran los datos obtenidos y se analizan, para poder llegar a unas conclusiones, y determinar si resultan interesantes para esta investigación. Además, del análisis de datos se calcula el grado de confiabilidad de la escala con el coeficiente *Alpha de Cronbach* (= 0,753), que indica que el método de medición es correcto.

Con los resultados, se extraen los porcentajes de las frecuencias del número de categorías en las que los participantes han clasificado las tarjetas. De las 20 tarjetas (competencias), el 11% de los participantes las agruparon en 2 categorías (“muy importante” e “importante”); el 56%, en 3 (“muy importante”, “importante” y “neutral”); y el 33%, en 4 (“muy importante”, “importante”, “neutral” y “poco importante”); siendo la media de grupos creados por participante de 3’2, y, tanto la moda como la mediana, es de 3. De las 5 existentes, los participantes descartan la categoría “no es importante”.

A continuación, se construye la matriz de popularidad con datos estandarizados, donde se muestra el número de clasificaciones que los participantes han otorgado a cada tarjeta, en qué categoría y los porcentajes. Además, se observan los grupos más populares en función de la cantidad de estas agrupaciones. También se muestra con la puntuación de posición media de cada tarjeta según se ordenaron dentro de una misma categoría categoría (tabla 1).

Después de analizar la frecuencia del número de grupos de categorías realizadas por los participantes, los datos de la matriz de popularidad y la media en la posición de ordenación, se representa una matriz de similaridad. Esta indica el número de veces que cada par de categorías han sido colocadas en una misma agrupación. En esta

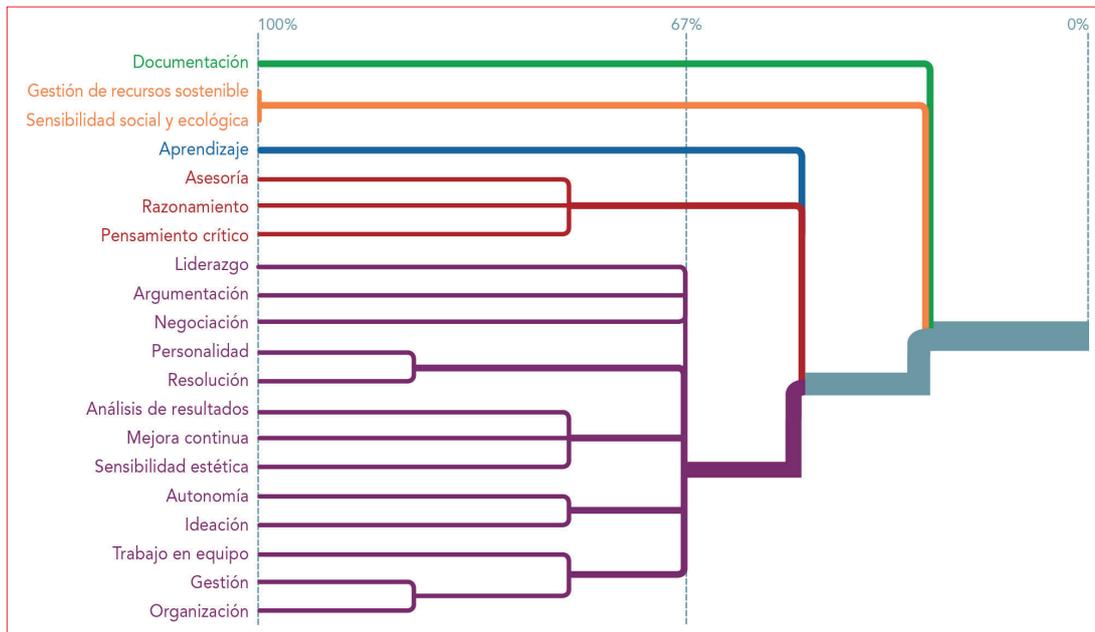


Figura 2. Representación del dendrograma del card sorting. Fuente: autora.

representación se muestran las 20 dimensiones y la numeración con las correlaciones para cada par de categorías de una misma agrupación y se destacan con diferentes intensidades de color las agrupaciones de concordancia más estrechamente relacionados, es decir, a intensidad de color más oscuro, más participantes han coincidido con esa agrupación (tabla 2).

Y por último, se representan los resultados en un dendrograma (o diagrama de árbol) para ver cómo se forman las agrupaciones de las competencias y evaluar los niveles de similitud (o distancia). Torresburriel Estudio lo define como “un gráfico interactivo que nos permite ver el nivel porcentual de agrupamiento que existe entre las diferentes tarjetas que han utilizado los usuarios en el Card Sorting” (Torresburriel Estudio, 2017). En este sentido, Fernández Luna, Pérez-Montoro Gutiérrez y Guallar Delgado exponen que esta representación “permite ver las agrupaciones lógicas que han propuesto los usuarios por la proximidad en la que han categorizado las tarjetas” (Fernández Luna, Pérez-Montoro Gutiérrez y Guallar Delgado, 2019, vol. 22, nº2).

Esta representación sirve para comprender qué agrupaciones de cartas tienen el mayor acuerdo. Las tarjetas se enumeran en el lado izquierdo, mientras que el eje de la parte superior mide el nivel de acuerdo. Los grupos más cercanos a la izquierda indican que más participantes estu-

ron de acuerdo con este grupo. Además, los términos que son más cercanos entre sí se agrupan en conjuntos de colores. Esto significa que según los participantes, cada uno de estos grupos de competencias pueden formar parte de una misma catalogación.

Este gráfico es interactivo porque a través de él, el investigador puede situarse en los porcentajes que estime oportuno para valorar las agrupaciones desde ese punto exacto. En esta investigación, el marcador se sitúa al 67% porque no es un card sorting utilizado para fines de usabilidad, por lo que con este porcentaje se pueden determinar las agrupaciones con mayor acuerdo (figura 2).

De esta representación, cabe destacar que la proximidad de tarjetas clasificadas como “muy importantes” e “importantes” es donde se encuentran las competencias de diseño y creatividad, calidad, gestión, análisis y aportación de soluciones, etc., y diversas competencias que debe tener como un perfil de líder; además, de las de asesoría, análisis de resultado, pensamiento crítico, entre otras.

Conclusiones

Una vez analizados los resultados obtenidos se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. De las competencias profesionales propuestas, en la categoría de “muy importante” e “importante” se encuentran la mayoría de estas: aná-

lisis de resultados, argumentación, autonomía, ideación, liderazgo, pensamiento crítico, razonamiento, resolución y trabajo en equipo. En las categorías “muy importante”, “importante” y “neutral”: aprendizaje, asesoría, gestión, mejora continua, negociación, organización personalidad y sensibilidad estética, aunque la mayoría de estas son consideradas como “muy importante” o “importante”. Las competencias de menor grado de importancia, según este estudio son las de documentación, gestión de recursos sostenible y la sensibilidad social y ecológica, aunque cabe destacar que estas son consideradas “poco importantes”, son necesarias para este nuevo perfil editorial.

2. Se ha descrito el perfil del Gestor Creativo editorial y se han concretado sus funciones para que este profesional pueda desarrollar sus tareas: por un lado, debe crear y definir las directrices y estrategias de los estilos creativos de contenido y forma; y por otro, coordinar y supervisar la ejecución de estos estilos creativos, para aumentar la eficiencia comunicativa.

De las 20 competencias profesionales transversales y dimensiones que se aprueban con este estudio, se clasifican en tres áreas de conocimiento: como técnico del proceso editorial, de la edición a la producción (aprendizaje, documentación, gestión, mejora continua y organización); como creativo del

proceso de diseño, de la idea, la codificación gráfica hasta el producto editorial (análisis de resultados, asesoría, ideación, pensamiento crítico, resolución y sensibilidad estética); y de la comunicación, para estructurar los contenidos en el producto editorial (argumentación, autonomía, negociación, razonamiento y trabajo en equipo). Además de las competencias que estarían intrínsecas a su cargo profesional (liderazgo y personalidad) y de las propias de sostenibilidad y medioambiente (sensibilidad social y ecológica y gestión de recursos sostenible).

En conclusión, esta investigación ha alcanzado el objetivo fijado desde el inicio, con la descripción del perfil del Gestor Creativo como nuevo coordinador editorial, determinadas sus funciones y concretadas sus competencias profesionales.

Las líneas futuras

En este momento, la investigación ha aprobado las competencias profesionales transversales para el nuevo perfil editorial y ha determinado las funciones de este profesional. No obstante, a partir del fin de este estudio se puede profundizar y detallar más las tareas de este nuevo perfil editorial, concretando y encuadrando sus funciones dentro de la empresa. Además, se puede desarrollar una herramienta de gestión creativa para facilitar que pueda llevar a cabo sus tareas de comunicación, gestión y coordinación con el resto de los miembros del equipo de trabajo.

Referencias bibliográficas

- Asociación Editores de Madrid - AEM (2019). *El sector editorial crece por quinto año consecutivo*. Disponible en: <<https://www.editoresmadrid.org/el-sector-editorial-crece-por-quinto-ano-consecutivo-avance-del-analisis-del-mercado-editorial-en-espana/>> [Consultado el 5 de enero de 2020].
- (2022). Informe de Comercio Interior del Libro. Disponible en: <<https://editoresmadrid.org/informe-de-comercio-interior-del-libre-el-sector-editorial-crecio-en-2021-impulsado-por-el-incremento-de-la-actividad-lectora/>> [Consultado el 12 de diciembre de 2022].
- Berg, Esta A. (1948). A simple objective technique for measuring flexibility in thinking. *Journal of General Psychology*, 39, 15–22. <https://doi.org/10.1080/00221309.1948.9918159>
- Caldwell, Cath (2014). *Diseño editorial. Periódicos y revistas. Medios impresos y digitales*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Centro Español de Derechos Reprográficos - CEDRO – (2018). *Radiografía del sector editorial español*. Disponible en: <<https://www.cedro.org/blog/articulo/blog.cedro.org/2018/05/17/radiografia-del-sector-editorial-espanol>> [Consultado el 5 de enero de 2020].
- Fernández-Luna, Adrià, Pérez-Montoro, Mario, & Guallar, Javier (2019). Metodología para la mejora arquitectónica de repositorios universitarios. *Anales de Documentación*, 22 (2). <https://doi.org/10.6018/analesdoc.356431>
- Martin, Bella, & Hanington, Bruce (2012). *Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions*. Beverly: Rockport Publishers.
- Martínez-Villagrasa, Beatriz, Esparza, Danae, Llaçer, Toni, Montaretto Marullo, Nicola, Cortiñas, Sergi (2019). Creative decoding tool: una herramienta para la medición de las competencias de los diseñadores. Análisis de los primeros resultados. *Revista grafica* Vol. 7 Núm. 14. <https://doi.org/10.5565/rev/grafica.155>
- Massaguer Busqueta, Lluç (2018). *Construcció d'un dispositiu de diagnosi per determinar l'ajustament entre les competències acadèmiques i les professionals dels titulats del grau de disseny*. [Tesis doctoral en línea] Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, UAB. Disponible en: <<https://www.tdx.cat/handle/10803/665172#page=1>>.
- Nielsen, Jakob and Sano, Darrell (1994). SunWeb: User interface design for Sun Microsystem's internal web. *Proc. 2nd World Wide Web Conf. '94: Mosaic and the Web* (Chicago, IL, October 17-20), 547-557. <https://www.nngroup.com/articles/1994-design-sunweb-sun-microsystems-intranet/>
- Sanchez-Tarragó, Nancy, Díaz Alvarez, Yuniar (2005). El sector editorial contemporáneo y las competencias profesionales. *Acimed: revista cubana de los profesionales de la información y la comunicación en salud*, ISSN 1024-9435, Vol. 13, no 5, 2005. https://www.researchgate.net/publication/28103605_El_sector_editorial_contemporaneo_y_las_competencias_profesionales
- Torresburriel Estudio (2017). Card Sorting para mejorar la arquitectura de información de un producto digital. <https://www.torresburriel.com/weblog/2017/12/15/card-sorting-para-mejorar-la-arquitectura-de-informacion-de-un-producto-digital/>

