



Tesis Doctoral

LA CONVERGENCIA O INTEGRACIÓN  
DE LAS REDACCIONES DE PAPEL Y DIGITAL.  
**EL CASO DEL GRUPO VOCENTO EN  
ANDALUCÍA**

Sevilla, 2015



Universidad de Sevilla  
Facultad de Comunicación  
Departamento de Periodismo II

Presentada por **D. Manuel Capelo Hernández**  
Dirigida por **Dr. José Álvarez Marcos**





CONVERGENCIA O INTEGRACIÓN DE LAS  
REDACCIONES DE PAPEL Y DIGITAL  
EL CASO DEL GRUPO VOCENTO EN  
ANDALUCÍA

Tesis Doctoral

Manuel Capelo Hernández

Dirigida por

Dr. José Álvarez Marcos

Sevilla, Noviembre 2015



A Inés y Nacho.



# AGRADECIMIENTOS

---

Mi agradecimiento a los directivos y profesionales, en general, de Vocento, que han colaborado con este trabajo de investigación. Asimismo a los doctores Salaverría Aliaga, García Avilés y Prieto Carvajal por introducirnos y acompañarnos en el apasionante mundo del periodismo digital y del Grupo Vocento. Al catedrático Antonio Pascual Acosta y al personal del CICA de la Universidad de Sevilla por su asesoramiento en la realización y tabulación de las encuestas. A *Tabula Rasa* (Eva, Inés e Israel) por su ayuda en la buena presentación de este trabajo, y, muy especialmente, al doctor José Álvarez Marcos, el director de esta tesis, por sus ánimos, paciencia y sabios consejos. Gracias a todos ellos se ha podido realizar, culminar y presentar esta investigación.





# ÍNDICE DE CONTENIDOS

---

Primera Parte. Hipótesis y metodología .....	23
Capítulo 1. Introducción.....	25
1.1. La Revolución digital llega a los medios de comunicación.....	25
1.2. Una aproximación al concepto de Convergencia Digital e Integración de Redacciones .....	26
1.3. Etapa de reflexión.....	29
Capítulo 2. Hipótesis y metodología de la investigación .....	35
2.1. Hipótesis y objetivos de la investigación .....	35
2.2. Metodología y proceso de investigación: el estudio de casos múltiples.....	36
2.2.1. Definición del método del caso .....	38
2.2.2. Ámbito del estudio: Sur, Ideal, La Voz de Cádiz y ABC de Sevilla.....	46
2.3. El proceso de investigación de un estudio de casos.....	48
2.3.1 Diseño de la investigación .....	50
2.3.1.1. Bases de la investigación: investigadores, metodología y datos.....	56
2.3.1.2. Investigadores y metodología.....	57
2.3.1.3. Observación etnográfica y entrevistas.....	61
2.3.1.4. Selección de entrevistas .....	75
2.3.1.5. Encuestas .....	76

2.3.1.6. Grupo de trabajo con profesionales expertos.....	80
2.3.2. Trabajo de campo .....	85
2.3.3. Narración.....	90
Segunda Parte. Marco teórico y profesional .....	95
Capítulo 3. Concepto de convergencia y de integración de redacciones .....	97
3.1. Introducción al concepto de convergencia e integración redaccional .....	98
3.1.1. Convergencia e integración en el mundo de la comunicación .....	99
3.1.2. De la digitalización a las redacciones integradas .....	111
3.1.3. Precedentes históricos: del teletexto a Internet .....	113
3.2. Las cuatro columnas de la convergencia .....	117
3.2.1. Estudios académicos sobre la convergencia.....	117
3.2.2. Buscando una definición de convergencia.....	122
3.3. Causas de la integración de las redacciones .....	123
3.3.1. Causas de la integración redaccional .....	126
3.3.2. De la colaboración a la integración .....	128
3.3.3. Integración con freno y marcha atrás.....	133
3.4. La integración como medio y como fin .....	137
3.4.1. Cambios organizativos: ¿es todo integrable? .....	139
3.4.2. Opinión de los directivos sobre la integración total.....	143
3.5. Modelos de integración de redacciones .....	150
3.6. La producción en las redacciones integradas .....	160

3.6.1. Parámetros e indicadores para medir la integración de redacciones .....	162
3.7. El periodista polivalente.....	165
3.7.1. Convergencia profesional: un nuevo periodista polivalente .....	165
3.7.2. Críticas sindicales y corporativas.....	171
3.7.3. Polivalencia, exigencia de las nuevas tecnologías .....	176
3.7.3.1. Ventajas e inconvenientes de la polivalencia .....	179
3.7.4. Opiniones de los profesionales .....	181
3.7.5. La opinión de los redactores .....	189
3.7.6. A modo de conclusión .....	195
3.8. La multimedialidad y la hipertextualidad.....	197
Capítulo 4. Vocento en Andalucía .....	199
4.1. Origen del grupo Vocento.....	199
4.1.1. El Grupo Correo .....	200
4.1.2. Prensa Española.....	203
4.1.3. La fusión del Grupo Correo y Prensa Española.....	207
4.1.4. Datos de Vocento.....	213
4.2. Vocento y el multimedia.....	219
4.2.1. La gestión editorial de los multimedia .....	221
4.3. Del multimedia a la redacción integrada .....	226
4.3.1. El paso a la redacción integrada.....	228
4.3.2. El modelo teórico de integración en Vocento.....	233

Tercera Parte. Estudio de caso: La integración de redacciones de Vocento en Andalucía.....	237
Capítulo 5. La integración de redacciones en <i>Sur</i> , <i>Ideal</i> , <i>La Voz de Cádiz</i> y <i>ABC de Sevilla</i> .....	241
5.1. Introducción .....	241
5.2. <i>Sur de Málaga</i> .....	243
5.2.1. Introducción e historia .....	244
5.2.2. Audiencia de <i>Sur online</i> .....	246
5.2.3. Parámetros sobre gestión de profesionales y contenidos .	247
5.2.4. Parámetros sobre espacio físico.....	252
5.2.5. Parámetros sobre estructura organizativa .....	253
5.3. <i>Ideal de Granada</i> .....	255
5.3.1. Historia y datos generales.....	256
5.3.2. Audiencia de <i>Ideal.es</i> .....	258
5.3.3. Parámetros sobre gestión de profesionales y contenidos en <i>Ideal</i> .....	259
5.3.4. Parámetros sobre espacios físicos .....	263
5.3.5. Parámetros sobre estructuras organizativas.....	264
5.4. <i>La Voz de Cádiz</i> .....	265
5.4.1. Introducción e historia de <i>La Voz de Cádiz</i> .....	267
5.4.2. Datos de audiencia de <i>La Voz Digital</i> .....	273
5.4.3. Parámetros sobre gestión de profesionales y contenidos en <i>La Voz de Cádiz</i> .....	274
5.4.4. Parámetros sobre espacios físicos .....	277

5.4.5. Parámetros sobre estructura organizativa .....	279
5.5. <i>ABC DE SEVILLA</i> .....	280
5.5.1. Introducción e historia de <i>ABC de Sevilla</i> .....	281
5.5.2. Audiencia <i>ABC de Sevilla</i> .....	286
5.5.3. Parámetros sobre gestión de profesionales y contenidos .	287
5.5.4. Parámetros sobre espacio físico.....	290
5.5.5. Parámetros sobre estructura organizativa .....	293
Capítulo 6. La opinión de los periodistas andaluces sobre la integración de redacciones.....	295
6.1. Introducción .....	295
6.2. Metodología.....	296
6.2.1. Ficha técnica de la encuesta.....	297
6.3. Valoraciones globales.....	300
6.4. Valoraciones respecto a la integración de redacciones .....	302
6.5. Valoración sobre la implementación del proceso .....	309
6.6. Valoraciones sobre repercusiones laborales.....	317
Capítulo 7. Reflexiones finales sobre integración de redacciones en Vocento Andalucía.....	327
7.1. Introducción: la revolución que llegó en forma digital.....	327
7.1.1. De Gutenberg a la Sociedad Red .....	328
7.1.2. Fases y modelos de la integración redaccional .....	332
7.1.3. Problemas y ventajas que plantea la integración de redacciones.....	339
7.1.4. La futura redacción integrada .....	342

7.2. La integración en Vocento .....	345
7.2.1. Los multimedia como germen de la convergencia .....	345
7.2.2. El modelo de fusión de las redacciones.....	347
7.3. Nivel de integración actual en Vocento Andalucía .....	352
7.3.1. Gestión de profesionales y contenidos .....	352
7.3.2. Polivalencia de redactores .....	354
7.3.3. Criterio sobre las exclusivas .....	358
7.3.4. Teoría del anclaje.....	362
7.3.5. Periodistas de Vocento en la red .....	364
7.3.6. Parámetros sobre espacios físicos en Vocento Andalucía	372
7.3.7. Parámetros sobre estructura organizativa .....	373
7.3.8. Indicadores de la integración redaccional en Vocento Andalucía .....	375
Capítulo 8. Conclusiones.....	377
Capítulo 9. Bibliografía .....	381
Capítulo 10. Anexos .....	413
10.1. Grupo de Trabajo.....	413
10.1.1. Aportaciones vertidas a través del grupo de trabajo.....	413
10.1.2. Respuestas de José María Esteban Ibáñez .....	414
10.1.3. Respuestas de Javier Padilla Sanguino.....	422
10.1.4. Respuestas de Javier Arias Cobo.....	425
10.1.5. Respuestas de Francisco Beltrán Urcelay .....	428
10.1.6. Respuestas de José Alberto Aguirre de Cárcer.....	430
10.1.7. Respuestas de José Alejandro Vara.....	432

10.1.8. Respuestas de Javier Rubio Rodríguez.....	434
10.1.9. Respuestas de Juan Varela .....	436
10.2. Entrevistas .....	439
10.2.1. Guión/Protocolo de las entrevistas en profundidad .....	439
10.2.2. Entrevista a Borja Bergareche .....	440
10.2.3. Entrevista a Luis Jiménez, socio de Deloitte.....	443
10.2.4. Entrevista a Álvaro Ybarra .....	449
10.2.5. Entrevista a José Alberto García Avilés.....	451
10.2.6. Entrevista a Eduardo Peralta de Ana.....	455
10.2.7. Entrevista a Félix Rivadulla .....	456
10.2.8. Entrevista a Rafael Lamela .....	457
10.2.9. Entrevista a Manuel Castillo, Director del Sur de Málaga	458
10.2.10. Entrevista a Ignacio Moreno .....	460
10.2.11. Entrevista a Benjamín Lana, Director editorial de Vocento .....	462
10.2.12. Entrevista a Elena de Miguel .....	466
10.2.13. Entrevista a Francisco Javier Recio.....	467
10.3. Cuestionarios.....	468
10.3.1. Cuestionario a Miguel Carvajal Prieto sobre Vocento .....	468
10.3.2. Cuestionario a Manuel Contreras Peláez, Subdirector ABC de Sevilla .....	471
10.3.3. Cuestionario a Luis Ventoso .....	473
10.3.4. Cuestionario a Laila González de Santiago.....	476
10.3.5. Cuestionario a Jesús Allosa.....	478

10.3.6. Cuestionario a Antonio González.....	480
10.4. Ficha de la encuesta realizada a periodistas de Vocento y de la Asociación de la Prensa de Sevilla.....	481
10.5. Opinión de los periodistas andaluces sobre la integración de redacciones .....	483
10.6. Anexos digitales contenidos en el CD-ROM	
10.6.1. Informe de gestión de Vocento en el primer semestre 2015.	
10.6.2. Informe del estado financiero de Vocento en el primer semestre de 2015.	
10.6.3. Plan de Eficiencia de Vocento en el año 2013.	
10.6.4. Marco General de los medios en España, 2014. AIMC.	
10.6.5. Respuestas a la encuestas a periodistas de Vocento de la Asociación de la Prensa de Sevilla.	



# ÍNDICE DE TABLAS

---

<b>Tabla 1.</b> Método triangular de validación de datos. ....	57
<b>Tabla 2.</b> Gestión de profesionales .....	73
<b>Tabla 3.</b> Espacio físico. ....	74
<b>Tabla 4.</b> Estructura organizativa .....	75
<b>Tabla 5.</b> Participantes del grupo de trabajo de expertos.....	84
<b>Tabla 6.</b> Evolución de los usuarios de Internet en España. ....	109
<b>Tabla 7.</b> Conclusiones sobre la integración en redacciones.....	145
<b>Tabla 8.</b> Con niveles en grado de integración.....	153
<b>Tabla 9.</b> Indicadores integración redaccional.....	164
<b>Tabla 10.</b> Opiniones sobre polivalencia .....	189
<b>Tabla 11.</b> Modelo teórico de redacción integrada de vocento .....	236
<b>Tabla 12.</b> Audiencia de <i>Diariosur.es</i> en 2014* .....	246
<b>Tabla 13.</b> Audiencia media de <i>Ideal.es</i> * .....	258
<b>Tabla 14.</b> Audiencia de <i>La Voz Digital</i> .....	273
<b>Tabla 15.</b> Audiencia de <i>ABC de Sevilla</i> digital en 2014*.....	286
<b>Tabla 16.</b> Valoración del proceso de integración de redacciones. ....	300
<b>Tabla 17.</b> Resumen de las principales valoraciones de la encuesta entre redactores de Vocento Andalucía .....	301
<b>Tabla 18.</b> Indicadores de diferencia entre integración y cross-media...	338
<b>Tabla 19.</b> Indicadores de integración de Vocento en Andalucía.....	375



# ÍNDICE DE GRÁFICOS

---

<b>Gráfico 1.</b> Mapa sintético de ideas relevantes: convergencia. ....	54
<b>Gráfico 2.</b> Planificación de la investigación. ....	89
<b>Gráfico 3.</b> Documentos usados en la investigación.....	93
<b>Gráfico 4.</b> Convergencia de medios de Negroponte (1979).....	100
<b>Gráfico 5.</b> Esquema de transmisión de noticias por el medio analógico. ....	102
<b>Gráfico 6.</b> Esquema de transmisión de noticias por el periodismo digital. ....	103
<b>Gráfico 7.</b> Tres etapas de los estudios sobre convergencia.....	118
<b>Gráfico 8.</b> Separación de redacciones: resultados de la encuesta (%).191	
<b>Gráfico 9.</b> Separación de redacciones en el Grupo Vocento (%). ....	192
<b>Gráfico 10.</b> Comparativa de la valoración de las encuestas. ....	193
<b>Gráfico 11.</b> Composición del grupo vocento.....	210
<b>Gráfico 12.</b> Cuota de mercado de Vocento. ....	214
<b>Gráfico 13.</b> Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada .....	218
<b>Gráfico 14.</b> Modelo teórico de redacción única en Vocento. ....	234
<b>Gráfico 15.</b> Distribución espacial en la redacción de <i>Sur de Málaga</i> ...	253
<b>Gráfico 16.</b> Distribución espacial de la redacción de <i>Ideal de Granada</i> .....	264
<b>Gráfico 17.</b> Distribución espacial redacción de <i>La Voz De Cádiz</i> . ....	279

<b>Gráfico 18.</b> Esquema de la distribución de la redacción de ABC de Sevilla. ....	292
<b>Gráfico 19.</b> Estrategia de desarrollo digital de Vocento. ....	351

# ÍNDICE DE FIGURAS

---

<b>Figura 1.</b> Fases de desarrollo de parámetros e indicadores. ....	65
<b>Figura 2.</b> <i>Convergence continuum</i> .....	121
<b>Figura 3.</b> Portada <i>Sur de Málaga</i> digital. ....	243
<b>Figura 4.</b> Portada <i>Ideal de Granada</i> digital.....	255
<b>Figura 5.</b> Portada <i>La Voz de Cádiz</i> digital. ....	266
<b>Figura 6.</b> Portada <i>ABC de Sevilla</i> digital.....	281



# PRIMERA PARTE

---

## HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA





# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

---

### 1.1. LA REVOLUCIÓN DIGITAL LLEGA A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación, como la sociedad en general, no han podido sustraerse a la revolución que ha supuesto el convertir la información y su forma de transmitirla en un proceso digital. La posibilidad en los procesos de comunicación de pasar del átomo al bit, usando el ejemplo de Negroponte<sup>1</sup>, supuso no solo ganar en rapidez sino que se abrió un amplio abanico de posibilidades que casi cuarenta años más tarde ha revolucionado lo que conocemos como el mundo de la comunicación.

De una comunicación analógica hemos pasado a una digital; de la supremacía del medio, a la sociedad red; y de una forma de hacer periodismo que hundía sus raíces en los últimos doscientos años, a cuestionarnos si el profesional del periodismo es indispensable y lo

---

<sup>1</sup> NEGROPONTE, N. *El Ser digital*. México: Océano/Atlántida, 1995.

importante es el llamado periodismo ciudadano, donde no es necesario la intermediación que realizaban (y realizan) los medios de comunicación.

El panorama de los medios de comunicación –y en el término englobamos tanto a las empresas como a los profesionales y receptores (lectores)– ha cambiado en los últimos veinte años como si se tratara de un tsunami que todo lo invadiera y destruyera. El resultado final, tras la calma, presenta, por una parte, un aspecto desolador con la parte negativa y amarga de pérdidas de cabeceras históricas y miles de puestos de trabajo. Pero en su aspecto positivo es como si un nuevo amanecer hubiera llegado a los medios con unas posibilidades inimaginables hace dos décadas atrás y con todo un futuro inmediato por construir.

## **1.2. UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CONVERGENCIA DIGITAL E INTEGRACIÓN DE REDACCIONES**

Nuevos términos y expresiones han hecho fortuna en este nuevo panorama. Y una de esas expresiones es la de convergencia digital e integración de redacciones. Ambos están íntimamente ligados con la digitalización que ha sacudido al sector y con una de sus consecuencias, la aparición de los cybermedios en la última década del siglo XX y su profuso crecimiento en la primera del siglo XXI. Si tenemos en cuenta

que en España el primer cibermedio fue creado en 1994<sup>2</sup>, hoy en día resultaría complicado, por lo numerosos que son, dar una cifra de las webs que solo en España tienen como contenido principal la información.

Muchos de estos nuevos cibermedios responden a iniciativas de empresas o entidades sin experiencia anterior en el mercado de productos de papel o audiovisual. Pero no ha sido así en todos los casos, sino más bien todo lo contrario. Casi podríamos afirmar que fueron las empresas con experiencia, a veces de siglos, en el mercado de la información de papel y audiovisual quienes, viendo la importancia que cobraba el fenómeno de los cibermedios, pusieron en marcha, con mayor o menor fortuna, páginas web con su marca para estar presentes en esa nueva forma de transmitir contenidos que permitía la red de las tres uves dobles.

De esta forma, al inicio del siglo XXI, cuando el mundo web empezó a descubrir las posibilidades que tenía para llegar más rápidamente y a mayor número de receptores, los editores de todo el mundo reforzaron sus planes para los cibermedios, anteponiendo en algunos casos sus intereses de crecimiento en el mundo digital en detrimento del clásico papel, aunque, como dice Vara Miguel, “muchas empresas informativas reaccionaron muy lentamente (o equivocadamente) ante Internet”<sup>3</sup>.

Y no solo entre los editores de prensa escrita. La digitalización ha entrado también con fuerza en otros medios que no son los impresos,

---

<sup>2</sup> SALAVERRÍA, R. Introducción. Diez años de cibermedios. En: R SALAVERRÍA (coord.). *Cibermedios. El impacto de internet en los medios de comunicación en España*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2005, pp. 9-17.

<sup>3</sup> VARA MIGUEL, A. Tendencias en el cobro por contenidos digitales. En: ASOCIACIÓN DE EDITORES DIARIOS ESPAÑOLES (AEDE) (eds.). *Libro Blanco de la prensa diaria 2014*. Madrid: AEDE, 2014, p. 179.

como ocurre con la televisión o la radio. Aunque en esta investigación vamos a centrar la mayor parte de nuestros esfuerzos en la convergencia digital entre la prensa escrita y los cibermedios, en Estados Unidos, por ejemplo, la convergencia inicialmente se produjo entre el medio escrito y las cadenas de televisión<sup>4</sup>. La radio, asimismo, que hasta hace poco más de una década era el medio que ganaba en lo que se refiere a la instantaneidad, ha perdido ese don y el de la ubicuidad; y, al no tener ya la exclusividad como una de sus principales características diferenciales, tiene que adaptarse a la nueva realidad y competir también con la prensa y la televisión, que a través de sus páginas web ofrecen servicios informativos y de ficción en condiciones similares a la radio<sup>5</sup>.

Pero el fenómeno de la convergencia digital, tan de moda en los estudios de comunicación actuales y en los despachos de quienes tienen que tomar decisiones sobre el futuro de empresas de la comunicación con siglos de historia, no es solo un problema que incumba a quienes ven cómo en las salas de redacción se cambian los perfiles de su puesto de trabajo, o aparecen nuevos profesionales con tareas muy distintas a las que se realizaban hasta entonces.

La convergencia, como ya profundizaremos en otro momento, abarca al mundo de la tecnología, empresarial, profesional y de contenidos. Se ha convertido en una palabra de moda, aunque son

---

<sup>4</sup> Cfr. LAWSON-BORDERS, G.L. *Media organizations and convergence: case studies of media convergence pioneers*. Mahwah (Estados Unidos): Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

Cfr. también CASERO RIPOLLÉS, A. Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información* [en línea]. Noviembre-Diciembre 2010, vol. 19, núm. 6, pp. 595-601

<sup>5</sup> SOENGAS PÉREZ, X. Retos de la radio en los escenarios de la convergencia digital. *AdComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* [en línea]. 2013, núm. 5, pp. 23-36.

tantos los prismas por los que se puede analizar este fenómeno que resulta complicado tratar de acotar una definición.

Como afirma Scolari<sup>6</sup>, “las convergencias generan nuevas figuras profesionales y modelos de negocios, producen rupturas tecnológicas, crean nuevos hábitos de consumo e imponen otras formas de relacionarse e, incluso, de hacer política” e incluso afecta a los consumidores de medios que “deben poseer y poner en juego un conjunto muy variado de competencias cognitivas para poder interpretar estos paquetes textuales sincréticos. La distancia que va del periodista tradicional al periodista polivalente es la misma que separa al espectador televisivo del internauta”<sup>7</sup>.

### **1.3. ETAPA DE REFLEXIÓN**

A la hora de plantear este proyecto de investigación, partíamos de un reto personal y profesional de ahondar en un fenómeno novedoso como era la integración o fusión de las salas de redacción en empresas periodísticas, que habían iniciado sus andaduras en el mundo digital de forma paralela a sus estructuras tradicionales.

Y antes de seguir con esta idea debemos hacer un paréntesis para aclarar que el objetivo de este estudio se quiere centrar no en la convergencia digital antes descrita, sino en uno de sus aspectos concretos, como es la fusión de redacciones en una única sala de

---

<sup>6</sup> SCOLARI, C.A. Alrededor de la(s) Convergencia(s): Conversaciones Teóricas, Divergencias Conceptuales y transformaciones en el ecosistema de medios. *Signo y Pensamiento* [en línea]. Enero-Julio 2009, núm. 54, p. 55.

<sup>7</sup> GARCÍA CANCLINI, N., *et al.* *Lectores, espectadores e internautas*. Barcelona: Gedisa, 2007, p. 136.

redacción, fenómeno conocido como integración de redacciones, o redacción integrada. Para ello nos va a servir el estudio de cuál ha sido el modelo elegido por el grupo de comunicación Vocento en sus unidades de negocio en Andalucía.

En apenas veinte años muchas de las empresas periodísticas, incluido el grupo Vocento, objeto de nuestro estudio, han pasado de tener una sala de redacción con una visión analógica de la información – es decir, una redacción por cada plataforma en la que se difundía el producto informativo– a plantearse si es posible fusionar o integrar en una única redacción todos los profesionales de la comunicación y abastecer desde ella las distintas plataformas. La crisis económica de finales de la primera década del siglo XXI y la constatación de que se estaba produciendo un cambio estructural en la difusión de los contenidos informativos, gracias al uso generalizado de paquetes digitalizados aptos para ser difundidos por varios canales, forzaron reestructuraciones muy importantes en las salas de redacción de estos medios sin tener muy claro cuál era el modelo apropiado.

Por ello, en los inicios y en la definición de los objetivos de este trabajo nos planteamos encontrar un modelo de éxito que se pudiera aplicar de forma más o menos generalizada en todas las empresas periodísticas inmersas en este fenómeno de la convergencia.

Iniciamos una primera ronda de encuentros con quien sería posteriormente nuestro director de tesis, el doctor Álvarez Marcos, y con un experto en esta disciplina, el doctor Salaverría Aliagua, quienes a través de la bibliografía existente nos llevaron a una primera aproximación del objeto de la investigación. En esta línea, nos aportaron información muy importante sobre los trabajos realizados en España por

el grupo de investigación universitario *Infotendencias*, que compartía bastante de los objetivos propuestos inicialmente en la investigación, especialmente en lo que se refería a las delimitaciones teóricas conceptuales.

También fueron muy útiles en estas primeras delimitaciones las investigaciones de García Avilés sobre modelos de integración en España, Alemania y Austria<sup>8</sup> y de Miguel Carvajal<sup>9</sup> sobre la formación del grupo Vocento y su estrategia, así como el libro de Salaverría y Negrodo<sup>10</sup> sobre la convergencia de medios y la reorganización de redacciones en varios países occidentales.

Tras la lectura de la bibliografía existente, y algunas conversaciones con los investigadores antes citados y con responsables de las webs del grupo Vocento en Andalucía, surgió la necesidad de redefinir las hipótesis de este trabajo y sus objetivos, ya que son tantas y tan dispares las experiencias sobre lo que buscábamos que hacía muy pretencioso tratar de encontrar un modelo de éxito que pudiéramos aplicar de forma generalizada a cualquier proceso de integración de redacciones.

En primer lugar nos centramos en analizar qué es la convergencia y la integración de redacciones, buscando en la literatura académica definiciones conceptuales y las diferencias, si las hubiere, entre ambas

---

<sup>8</sup> GARCÍA AVILÉS, J.A.; CARVAJAL PRIETO, M.; KALTENBRUNNER, A.; MEIER, K.; y KRAUS, D. Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios. *Anàlisi* [en línea]. 2009, Vol. 38, pp. 173-198.

<sup>9</sup> CARVAJAL PRIETO, M. *Líderes en Prensa: la dirección estratégica de Vocento*. Murcia: Diego Marín Librero Editor, 2007.

<sup>10</sup> SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S. *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Editorial Sol 90, 2008.

expresiones. Posteriormente pasamos a investigar, usando el método del caso, las unidades de negocio del Grupo Vocento en Andalucía. Empleamos para ello las técnicas ya aplicadas en otras investigaciones similares de la observación etnográfica, a las que añadimos elementos más cuantitativos, como es una encuesta. El objetivo era sacar conclusiones del proceso empleado por el citado grupo de comunicación en Andalucía.

Fruto de estas investigaciones es este trabajo que hemos dividido en varios apartados. Comenzamos buceando, como hemos comentado, tanto en la literatura académica como en los ámbitos profesionales –en la parte conceptual de la convergencia digital en los medios de comunicación–, para después descender a una de sus manifestaciones más conocidas: la convergencia empresarial y profesional que se unen en la integración de redacciones. Al ser este último uno de los objetivos de nuestro proyecto, nos hemos detenido primero en tratar de separar con nitidez ambos conceptos (convergencia e integración de redacciones), para después pormenorizar sus etapas, métodos y consecuencias.

La segunda parte del proyecto se ha centrado en el marco teórico y profesional, y especialmente en los problemas y dificultades que se han mostrado en la última década en la aplicación de lo que para muchas empresas ha sido una decisión estratégica, pero a la que se han lanzado sin un modelo claro. Falta de modelo de negocio, dudas sobre cómo implantarlo y consecuencias graves en los recursos humanos de las empresas han sido algunas de las manifestaciones afloradas en estos procesos de integración que, por otra parte, se han modulado en fases o etapas que también hemos analizado. Una de las manifestaciones más controvertidas que se han producido en todo este proceso de



convergencia profesional es lo que se conoce como polivalencia profesional, en la que

“se propicia la confluencia de tareas, funciones, perfiles y espacios de trabajo y, además, se favorece la diversificación de las plataformas que difunden información y los roles que juegan unos profesionales cada vez más multitarea y multimedia, y unos usuarios más activos y participativos”<sup>11</sup>.

En la tercera parte de este proyecto, una vez analizado el marco teórico profesional, pasamos al estudio de los casos de la integración de redacciones en Vocento de Andalucía, intentando reflejar, como en un espejo, las experiencias obtenidas en medios europeos y americanos sobre la integración redaccional con lo que se está haciendo en las cuatro cabeceras del grupo Vocento en Andalucía (*Sur, Ideal, La Voz y ABC de Sevilla*) para intentar obtener conclusiones. Para ello hemos analizado también las rutinas y los modelos de estos diarios usando el método de la observación etnográfica, a lo que hemos añadido los datos obtenidos por las entrevistas y los cuestionarios que hemos realizado, así como una encuesta entre los profesionales que trabajan en estas redacciones.

Con todos estos datos elaboramos las conclusiones. Y la primera de ella –lo avanzamos– es que nadie tiene el “modelo mágico”, la “varita mágica”, pero sí hemos sacado otras conclusiones y, sobre todo, hemos aprendido lo bueno y lo malo de la redacción integrada y que no es lo

---

<sup>11</sup> MICÓ, J.L. Llamada en espera. Periodistas inmóviles ante el periodismo móvil. En: *1º Encontro da montanha. Jornalismo e Redes Móveis (23-25 octubre 2009)*. Serra da Estrela (Portugal): [s.e.], 2009.

mismo que una redacción convergente, aunque de forma coloquial lo usemos en muchas ocasiones.

# CAPÍTULO 2

## HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

---

### **2.1. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En un contexto empresarial de convergencia e integración de salas de redacción en empresas editoras que tradicionalmente han centrado sus esfuerzos en la actividad vinculada a la edición de un producto de papel, nuestra hipótesis es que el grupo editorial Vocento ha optado, como un objetivo estratégico, por un modelo de integración plena frente al de colaboración entre redacciones, o el de coordinación entre soportes aislados.

Con el estudio de este caso pretendemos arrojar luz sobre qué modelo de convergencia profesional ha usado el grupo Vocento para sus unidades de negocio y, más concretamente, dilucidar si en todos ellas se da como síntoma una tendencia hacia un modelo de integración total de sus salas de redacción frente al modelo de espacio en común o de coordinación.

Además, pretendemos los siguientes objetivos:

1. Definir cuáles son los descriptores que debemos usar para afirmar que estamos ante un modelo de integración plena en los procesos de convergencia profesional.

2. Matizar si la integración de salas de redacción es un vehículo para avanzar dentro de la convergencia de los medios de comunicación o un fin en sí mismo, como última etapa en este proceso.
3. Comprobar que Vocento ha optado por la integración plena como seña estratégica en su plan de actuación en los próximos años.
4. Testar el nivel de integración que ha conseguido cada unidad de negocio de este grupo editorial en Andalucía.
5. Comprobar el éxito del modelo desde el punto de vista de la audiencia y de la rentabilidad de la unidad de negocio.
6. Delimitar los pasos que se han dado hasta ese objetivo y los puntos clave para conseguirlo.

## **2.2. METODOLOGÍA Y PROCESO DE INVESTIGACIÓN:**

### **EL ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLES**

En este apartado abordaremos cuál ha sido el método científico que hemos utilizado en esta investigación, así como las fases y los instrumentos usados para recabar los datos que nos han llevado hasta las conclusiones.

Además de una detallada exposición de las fases empleadas en todo el proceso, incluimos en este apartado una serie de consideraciones sobre el método científico, en este caso, el denominado método del caso, a las que hemos añadido algunas valoraciones concretas que nos han sido muy útiles en la investigación.

Abordamos una investigación en la que analizamos unidades de negocio distintas, y en una materia en la que las observaciones subjetivas son tan importantes o más que los empíricos. En efecto, nuestro trabajo versó sobre cuatro entidades –los diarios *Ideal*, *Sur*, *La Voz de Cádiz* y *ABC de Sevilla*– que, aunque pertenecen a un mismo grupo editorial, tienen autonomía plena en sus planteamientos y en sus cuentas de resultados. Esa era una de las primeras dificultades que nos encontrábamos, ya que no existe un patrón común sobre el que analizar los datos que buscábamos. Son cuatro sociedades mercantiles distintas, con diferente organización, número de trabajadores, sedes sociales, etc. Necesitábamos un método científico que nos sirviera para estudiar estos cuatro supuestos.

Por otra parte, nos movemos en el terreno de las ciencias sociales, es decir, disciplinas o campos del saber que reclaman para sí mismos la condición de ciencias, que analizan y tratan distintos aspectos de los grupos sociales y los seres humanos en sociedad, ocupándose tanto de sus manifestaciones materiales como de las inmateriales<sup>12</sup>. Las ciencias sociales estudian el origen del comportamiento individual y colectivo buscando descubrir las leyes sociales que las determinan y que se expresan en el conjunto de las instituciones y sociedades humanas.

Toda investigación científica debe tener un método. “Un método es un conjunto de pasos que se siguen para llegar a una conclusión”<sup>13</sup>. En el ámbito de las ciencias sociales, el método científico requiere el acuerdo

---

<sup>12</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE). Inmaterial. En: RAE (Ed.). *Diccionario de la Lengua Española* [en línea]. Madrid: RAE, 2012.

<sup>13</sup> COLLER, X. *Estudio de casos. Cuadernos Metodológicos*, 30. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), 2000, pág. 17.

implícito de la comunidad científica acerca de las reglas que gobiernan el proceso de comprobación de una hipótesis que se refiere al funcionamiento de la sociedad o de un fenómeno en particular. El investigador suele plantear unas hipótesis acerca del fenómeno que quiere estudiar. Se aproxima a la realidad, la observa utilizando distintas técnicas y comprueba que sus hipótesis son ciertas o falsas. Finalmente, crea una teoría o remodela una ya existente.

Los métodos científicos más comunes son el deductivo y el inductivo, aunque es habitual que en la práctica se mezclen ambos modelos. En el deductivo, a partir de leyes generales se explican fenómenos concretos. El inductivo es un proceso de inferencia de leyes generales considerando un número suficiente de casos individuales. Se parte de enunciados cercanos a la experiencia para obtener enunciados abstractos y generales.

### 2.2.1. DEFINICIÓN DEL MÉTODO DEL CASO

Para atender los razonamientos que acabamos de exponer, adoptaremos como metodología de investigación el estudio de casos múltiples, abordando así no solo los aspectos cuantitativos, sino también los cualitativos de las cuestiones objeto de estudio. Ello supone el manejo de abundante información objetiva, que recibirá el correspondiente tratamiento estadístico; pero también subjetiva, no susceptible de ser tratada por métodos estadísticos, y que deberá ser contrastada con el modelo conceptual del que se parte. Son métodos que implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos con la finalidad de comprender, contrastar y profundizar el fenómeno de estudio.

De forma general, el estudio de casos se basa en el razonamiento inductivo<sup>14</sup>. Las generalizaciones, conceptos o hipótesis surgen a partir del examen minucioso de los datos, por lo que se considera una buena herramienta para el desarrollo de lo que se ha denominado teoría fundamentada. Bartolomé<sup>15</sup> considera que el estudio de casos se plantea con la finalidad de llegar a generar hipótesis a partir del establecimiento sólido de relaciones descubiertas, aventurándose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales que aparecen en el contexto naturalístico concreto y dentro de un proceso dado.

Uno de los estudiosos del este método, Yin<sup>16</sup>, define el método del estudio de casos como:

“Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. La investigación de estudio de casos trata con éxito una situación compleja en la que hay más variables de interés que datos observables; se fundamenta, por tanto, en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger mediante un proceso de triangulación de las informaciones. También utiliza fundamentaciones teóricas desarrolladas con anterioridad, que servirán de guía en la recopilación y análisis de los datos”.

---

<sup>14</sup> CARO GONZÁLEZ, F.J. *Cambio e innovación en la empresa informativa*. Sevilla: Grupo de Investigación, Gestión de la Innovación, la Calidad y el Cambio, 2002.

<sup>15</sup> BARTOLOMÉ PINA, M. Investigación cualitativa en educación: ¿comprender o transformar? *Revista de investigación educativa (RIE)*. 1992, vol. 10, núm. 20, p. 24.

<sup>16</sup> YIN, R.K. *Applications of case study research*. Newbury Park (Estados Unidos): Sage Publications, 1994, p. 13.

El estudio de casos se basa en el razonamiento inductivo. Las generalizaciones y teorías surgen a partir del examen minucioso de los datos. Se parte del análisis cualitativo de uno (caso único) o de distintos casos (casos múltiples) para hacer más adelante una generalización y una interpretación de la que se obtengan conclusiones. Stake<sup>17</sup> opina que, a través del estudio de casos, el investigador puede alcanzar una mayor comprensión de uno particular, conseguir una mayor claridad sobre un tema o aspecto teórico concreto, o indagar un fenómeno, población o condición general.

En su acepción más estricta, tal como lo conocemos hoy, el estudio de caso se popularizó en Harvard, aunque algunos críticos prefieren, más bien, situar en Francia los orígenes del estudio de caso<sup>18</sup>. Además de Harvard, en los Estados Unidos esta metodología estaba relacionada más estrechamente con la Universidad de Chicago, desde 1900 hasta 1935. Este período se caracterizó por la inmigración a los Estados Unidos de diferentes grupos y fue cuando surgieron estudios de caso sobre cuestiones relacionadas con la pobreza, el desempleo y otras condiciones derivadas del desplazamiento<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> STAKE, R.E. Case Studies. En: N.K. DENZIN y YS. LINCOLN (eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousands Oaks (Estados Unidos): Sage Publications, 1994, pp. 236-247.

<sup>18</sup> TELLIS, W. Introduction to Case Study *The Qualitative Report* [en línea]. 1997, vol. 3, núm. 2.

<sup>19</sup> ZONABEND, F. The Monograph in European Ethnology. *Current Sociology* [en línea]. Marzo 1992, núm. 40, pp. 49-54.



También el estudio de caso es un instrumento o método de investigación con origen en la investigación médica y psicológica<sup>20</sup> y que ha sido utilizado en la sociología por autores como Herbert Spencer, Max Weber, Robert Merton e Immanuel Wallerstein. Se sigue utilizando en áreas de ciencias sociales como método de evaluación cualitativa. El psicólogo educativo Robert E. Stake es pionero en su aplicación a la evaluación educativa<sup>21</sup>.

Habría que distinguir entre el caso de estudio aplicable a la enseñanza y el propio de la investigación social. Si bien es aceptable que los resultados de un caso de investigación se utilicen como caso de estudio para el aula, como recurso didáctico, este tiene objetivos que definen su esencia. Al estudio de caso se aplican estructuras lógicas propias de la ciencia. Por otra parte, con él se describen, analizan y comprenden redes de interacción social; se identifican mecanismos causales; se explican los resultados empíricos a partir de una teoría previa o, por el contrario, se determinan teorías desde la experiencia.

Gundermman<sup>22</sup> nos dice que el estudio de caso se puede clasificar dependiendo de si este se usa como fin o como medio. Como fin, tiene el propósito de “focalizar” de manera singular un inter/sujeto/objeto de estudio como un caso en función de la elección de la unidad de estudio: aquí lo importante es no perder el carácter unitario del caso por estudiar.

---

<sup>20</sup> BECKER, H.S. Observación y estudios de casos sociales. En: D.L. SILLD (ed.). *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. Tomo 3. Madrid: Aguilar, 1979, pp. 384-389.

<sup>21</sup> STAKE, R.E. *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata, 1995.

<sup>22</sup> GUNDERMANN-KROLL, H. El método de los estudios de caso. En: M.L. TARRES (ed.). *Observar, escuchar y comprender: sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: Colegio de México, 2001.

Como medio, el estudio de caso se comprende como un recurso secundario para el desarrollo posterior de otra metodología de investigación.

El estudio de caso es un buen recurso investigativo para contrastar varios contextos y generar varias miradas desde distintas disciplinas: ciencias políticas, sociología, antropología, didáctica, comunicación social, administración, psicología, planeación, estudios de gestión y gerencia, estudios organizacionales, etc.<sup>23</sup>.

Cuenta también este método científico con distintas categorías: crónico, descriptivo, pedagógico. También destaca la clasificación de Stake<sup>24</sup> en estudios de caso intrínsecos (para comprender mejor el caso), instrumentales (para profundizar un tema o afirmar una teoría) y colectivos (el interés radica en la indagación de un fenómeno, población... se estudian varios casos).

Son muchas las clasificaciones de estudio de caso, y entre ellas destaca igualmente la de Yin<sup>25</sup>. Según este autor, encontramos el estudio de caso único, que se centra en uno solo, justificando tanto las causas del estudio, de carácter crítico y único, dada la peculiaridad del sujeto y objeto de estudio, que hace que sea irreplicable; como su carácter revelador, pues permite mostrar a la comunidad científica un estudio que no hubiera sido posible conocer de otra forma. También encontramos el estudio de caso múltiple, donde se usan varios casos a la vez para analizar y describir una realidad. Ahora, ya sea el estudio de caso único o

---

<sup>23</sup> YIN, R. *Op. cit.*, p. 15.

<sup>24</sup> STAKE, R., 1994, *Op. cit.*

<sup>25</sup> YIN, R. *Op. cit.*

múltiple, este puede tener una o más unidad de análisis, considerando la realidad que se examina de forma global o en subunidades de estudio.

Yin presenta una matriz donde considera cuatro tipos básicos de estudio de casos:

1. Caso simple, diseño holístico: el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, realizados con una unidad de análisis.
2. Caso simple, diseño incrustado: el estudio se desarrolla sobre un solo objeto, proceso o acontecimiento, utilizando dos o más unidades
3. Múltiples casos, diseño holístico: se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Se realiza con una unidad de análisis.
4. Múltiples casos, diseño incrustado: se persigue la replicación lógica de los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para obtener más pruebas y mejorar la validez externa de la investigación. Se realiza con dos o más unidades de análisis.

Por su parte, Pérez Serrano<sup>26</sup> señala las siguientes características del estudio de casos:

---

<sup>26</sup> PÉREZ SERRANO, G. *Elaboración de proyectos sociales: casos prácticos*. Madrid: Narcea, [1993?].

1. Es particularista. Se caracteriza por un enfoque claramente ideográfico, orientado a comprender la realidad singular. El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Esta característica lo hace especialmente útil para descubrir y analizar situaciones únicas.
2. Es descriptivo. Como producto final de un estudio de casos, se obtiene una rica descripción de tipo cualitativo. La descripción final implica siempre la consideración del contexto y las variables que definen la situación. Estas características dotan al estudio de casos de la capacidad que ofrece para aplicar los resultados.
3. Es heurístico. Puede descubrir nuevos significados, ampliar su experiencia o bien confirmar lo que ya sabe. Es una estrategia encaminada a la toma de decisiones.
4. Es inductivo. Se basa en el razonamiento inductivo para generar hipótesis y descubrir relaciones y conceptos a partir del sistema minucioso donde tiene lugar el caso. Las observaciones detalladas permiten estudiar múltiples y variados aspectos, examinarlos en relación con los otros y, al tiempo, verlos dentro de sus ambientes.

En cuanto a los objetivos del estudio de casos, este trata de:

1. Producir un razonamiento inductivo. A partir del estudio, la observación y recolección de datos establece hipótesis o teorías.
2. Originar nuevos conocimientos al lector, o confirmar teorías que ya se sabían.

3. Hacer una crónica, un registro de lo que va sucediendo a lo largo del estudio.
4. Describir situaciones o hechos concretos.
5. Proporcionar ayuda, conocimiento o instrucción al caso estudiado.
6. Comprobar o contrastar fenómenos, situaciones o hechos.
7. Elaborar hipótesis.

El gran debate sobre la utilización del método del estudio de casos como herramienta de investigación se planteó en la década de los noventa del siglo XX<sup>27</sup>. En los últimos años se ha revitalizado la literatura que refuerza su utilidad científica<sup>28</sup>. El inconveniente más señalado en la utilización del método del estudio de casos hace referencia al hecho de que lo limitado de la muestra puede restar validez estadística, lo que impediría sacar conclusiones generales<sup>29</sup>. Esta objeción es acertadamente resuelta por Yin<sup>30</sup> –sin duda, quien más atención ha dedicado a este método de trabajo–, al argumentar que el método es especialmente indicado cuando de lo que se trata es de inferir modelos teóricos con una fuerte componente antropológica, que van más allá de la simple generalización estadística; también cuando sirve de apoyo a la

---

<sup>27</sup> YIN (1989, 1993, 1994, 1998), EINSENHARDT (1989, 1991), STOEKER (1991) y MAXWELL (1996,1998), entre otros, avalan el interés del método para la elaboración del conocimiento científico.

<sup>28</sup> Ver ARIAS (2003), FONG (2002, 2005), RIALP (2005), VAILLANT, *et al.* (2006), entre otros.

<sup>29</sup> HAMEL, J., DUFOUR, S. y FORTIN, D. *Case Study Methods*, Sage Publications, Newbury Park, California, 1993.

<sup>30</sup> YIN, R. *Op. cit.*

elaboración de una teoría, previamente fundamentada, que puede ser transferida a otros casos<sup>31</sup>. Esta es, precisamente, nuestra pretensión.

### 2.2.2. ÁMBITO DEL ESTUDIO: SUR, IDEAL, LA VOZ DE CÁDIZ Y ABC DE SEVILLA

En nuestra investigación hemos decidido usar un estudio de casos múltiples y no el de caso único. Como dice el profesor Caro González<sup>32</sup>, “en el diseño de casos múltiples se utilizan varios casos únicos a la vez para estudiar la realidad que se desea explorar, describir, explicar, evaluar o modificar”. Así podremos comparar y contrastar las respuestas que se obtienen de forma parcial con cada caso que se analiza. Yin<sup>33</sup> lo denomina “replicación lógica”: los casos son tratados como una serie de experimentos y cada caso sirve para confirmar o negar las inferencias aportadas por los demás o las perspectivas conceptuales emergentes. El estudio de casos múltiples puede ofrecer una visión más completa y contrastada de la realidad.

Se trata de una metodología de casos múltiples paralelos –así llamada por Coller<sup>34</sup>–, ya que en las variables relevantes para la investigación los casos son parecidos: “Se busca observar y analizar el fenómeno o la relación causal en el mayor número de casos al objeto de elaborar una posible generalización”.

---

<sup>31</sup> MAXWELL, J.A. Designing a Qualitative Study. En: BICKMAN, L. y ROG, D.J. (eds.). *Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks (Estados Unidos): Sage Publications, 1998. pp. 69-100.

<sup>32</sup> CARO GONZÁLEZ, F.J., 2002. *Op. cit.*, p. 34.

<sup>33</sup> YIN, R. *Op. cit.*, pp. 53 y ss.

<sup>34</sup> COLLER, X., 2000. *Op. cit.*, p. 44.

También hay que tener en cuenta que la selección de los casos es una fase esencial para la validez de esta estrategia de investigación<sup>35</sup>. Un caso puede ser una persona, una organización, un programa de enseñanza, una colección, un acontecimiento particular o un simple depósito de documentos. La única exigencia es que posea algún límite físico o social que le confiera entidad<sup>36</sup>.

Parte importante es, asimismo, la elección de los casos. Siguiendo a Yin<sup>37</sup>, a la hora de seleccionar los casos es preciso contemplar los siguientes criterios: a) lo críticos que son para que la teoría sea probada; b) su relevancia como tópico; y c) su viabilidad y accesibilidad.

Para nuestra investigación hemos seleccionado cuatro casos posibles en la muestra, que corresponden a las cuatro unidades de negocio del grupo editorial Vocento en Andalucía, es decir, *La Voz de Cádiz*, *Ideal* de Granada, *Sur* de Málaga y *ABC* de Sevilla. Al ser cuatro casos seguíamos también las recomendaciones de los expertos en el estudio del caso. Eisenhardt<sup>38</sup> habla de entre cuatro y diez casos, al considerar que con menos de cuatro es difícil generar teoría con mucha complejidad; y que con más de diez se excede la función de réplica que sustenta el método.

Los criterios que nos han llevado a esta decisión han sido tres:

---

<sup>35</sup> EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* [en línea]. Octubre 1989, vol. 14, núm. 4, p. 537.

<sup>36</sup> RODRÍGUEZ GÓMEZ, G.; GIL FLORES, J.; y GARCÍA JIMÉNEZ, E. *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe, 1996, p. 92.

<sup>37</sup> YIN, R. *Op. cit.*, p. 34.

<sup>38</sup> EISENHARDT, K. *Op. cit.*, p. 545.

1. Geográfico. Englobar en una misma comunidad autónoma, donde hay una cultura, una historia, una realidad social y un gobierno común, los casos objeto de estudio.
2. Afinidad profesional. El hecho de que todos los casos estudiados pertenezcan a un mismo grupo editorial nos facilitaba una serie de normas y conductas comunes o similares en todos ellos. Seguimos así las recomendaciones del profesor Caro González<sup>39</sup>, quien subraya la conveniencia de que los casos seleccionados sean afines y operen en sectores y situaciones contextuales comparables.
3. Cercanía en los datos. Por la situación profesional del investigador, era más asequible y fácil el acceso a los documentos y los datos, así como el conocimiento del *know how* en todas las unidades investigadas. Seguimos así la recomendación que hace el profesor Coller<sup>40</sup> a este respecto.

## **2.3. EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE UN ESTUDIO DE CASOS**

Una vez definido el método para nuestra investigación, y los casos que van a ser objeto de estudio, toca decidir cuáles serán los pasos o fases que se seguirán. Stake<sup>41</sup> señala que, por sus características, el estudio de casos es difícil de estructurar con unos pasos delimitados. No

---

<sup>39</sup> CARO GONZÁLEZ, F.J., 2002. *Op. cit.*

<sup>40</sup> COLLER, X. *Op. cit.*, p. 78.

<sup>41</sup> STAKE, R.E., 1994. *Op. cit.*



es de la misma opinión Montero y León<sup>42</sup> (2002), quien sí desarrolla este método en cinco fases: 1) la selección y definición del caso; 2) la elaboración de una lista de preguntas; 3) la localización de las fuentes de datos; 4) el análisis e interpretación; y 5) la elaboración del informe.

Caro González<sup>43</sup>, que aplicó el método del caso para ver los cambios e innovaciones en varias empresas informativas andaluzas, cita a Rodríguez, Gil y García<sup>44</sup> para el proceso de investigación e indica que existen cuatro fases fundamentales en cualquier investigación de carácter cualitativo: la preparatoria, el trabajo de campo, la analítica y la informativa. Cada una de estas fases se descompone a su vez en otras. De esta forma, en la fase preparatoria podemos encontrar una etapa de reflexión y otra en la que se realiza el diseño de la investigación. En la fase de trabajo de campo, hay también dos etapas: la de acceso al campo y la de recogida de la información. En la fase analítica se pueden distinguir tres etapas: la de reducción de datos, la disposición y transformación de datos y la obtención de resultados y verificación de conclusiones. La fase informativa se limita a la elaboración del informe.

Xavier Coller<sup>45</sup>, tras reflexionar sobre las actitudes del investigador, habla de tres fases:

1. El diseño de la investigación, donde incluye un mapa sintético de las teorías relevantes, una serie de preguntas

---

<sup>42</sup> MONTERO, I. y LEÓN, O.G. Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud/International Journal of Clinical and Health Psychology* [en línea]. 2002, vol. 2, núm. 3, pp. 503-508.

<sup>43</sup> CARO GONZÁLEZ, F., 2002. *Op. cit.*, p. 35.

<sup>44</sup> RODRÍGUEZ GÓMEZ, G; GIL FLORES, J.; y GARCÍA JIMÉNEZ, E. *Op. cit.*

<sup>45</sup> COLLER, X. *Op. cit.*, p. 66.

claves, la hipótesis de la que se parte, el tipo de material que se va a usar, el plan de actuación con fechas y fases, la bibliografía y la lista de posible casos que se quieren estudiar.

2. El trabajo de campo, que contiene la selección de una muestra lo más amplia posible y con su motivación; el acceso a la información que se quiere; la recopilación de materiales a través de documentos, entrevista y la observación tanto directa como participante; y, por último, el análisis.
3. La narración de las conclusiones.

Para nuestra investigación hemos seguido este último esquema, que de forma simple podríamos describirlo como una primera fase de diseño y otra de trabajo de campo para, finalmente, elaborar las conclusiones; esquema que se asemeja también al usado por Caro González<sup>46</sup>.

### 2.3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Es quizás una de las fases más complicadas de toda la investigación. Cuando nos acercamos a la materia de análisis lo hicimos con una serie de ideas preconcebidas sobre el estado de la materia que rápidamente fueron desechadas al iniciar lo que Coller<sup>47</sup> denomina el

---

<sup>46</sup> CARO GONZÁLEZ, F., 2002. *Op. cit.*

<sup>47</sup> COLLER, X. *Op. cit.*, p. 67.

mapa sintético de las teorías relevantes; es decir, cuando empezamos a consultar las investigaciones ya realizadas.

En este sentido, tras las conversaciones con Salaverría y Álvarez pudimos acceder a los trabajos que sobre las redacciones digitales y el fenómeno de la convergencia han realizado en la última década el grupo interuniversitario *Infotendencias*, y que se reflejan en sus trabajos conocidos hasta ahora<sup>48</sup>:

1. *El impacto de Internet en los medios de comunicación en España (2002-2005)*. Este proyecto iniciático de este grupo de investigadores supuso el primer estudio general sobre la prensa *online* en nuestro país, al tiempo que analizaba las transformaciones que los cibermedios operaban en los otros medios de comunicación y en los modos de informar.
2. *Convergencia digital en los medios de comunicación (2006-2009)*. El objetivo de este proyecto, en el cual participaron hasta una treintena de investigadores provenientes de una docena de universidades diferentes, consistía en la realización de un estudio integral y sistémico de las características, procesos y consecuencias de la convergencia en los medios de comunicación en España. Todo ello centrado en cuatro aspectos proverbiales del fenómeno convergente: las tecnologías, los contenidos, los medios y las empresas.

---

<sup>48</sup> CABRERA GONZÁLEZ, M.Á. (coord.). *Evolución de los cibermedios: de la convergencia digital a la distribución multiplataforma*. Madrid: Editorial Fragua, 2013, pp. 10 y ss.

3. *Evolución de los cibermedios españoles en el marco de la convergencia (2009-2012)*. En esta investigación analizaron el impacto de la convergencia tecnológica digital en los contenidos y en los procesos productivos y organizativos de los cibermedios españoles. Comprobamos cómo la adopción de nuevos modelos de gestión editorial ha modificado sustancialmente aspectos tradicionales de la profesión periodística.

De Salaverría y Negrodo<sup>49</sup> es el trabajo sobre periodismo integrado que nos sirvió en los inicios de amplio resumen sobre la situación en la que se encontraba el fenómeno que queríamos analizar, y fue nuestra guía en los primeros pasos.

También conocimos los estudios de Cibermedios, el grupo de investigación en Periodismo de la Pompeu Fabra dentro del proyecto de investigación<sup>50</sup> *Evolución de los medios en línea españoles en el marco de la convergencia*. El objetivo principal de este subgrupo de la universidad catalana, coordinado por Javier Díaz Noci, es analizar hasta qué punto cambia el mensaje informativo como consecuencia del proceso de convergencia y explicar cómo se construye el discurso periodístico en el marco de la convergencia.

Esos trabajos nos llevaron a conocer parte de las teorías más relevantes sobre el tema que nos interesaba y las investigaciones ya

---

<sup>49</sup> SALAVERRIA, R. y NEGREDO, S. *Op. cit.*

<sup>50</sup> Este es un proyecto de investigación que llevan a cabo unos 50 investigadores de universidades españolas. Además, es la continuación de dos estudios anteriores centrados en medios de comunicación e internet en España. El presente proyecto, financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación (SC02009-13713-C05-04), está integrado por cuatro subgrupos de investigación liderados por las universidades de Santiago de Compostela, Navarra, Málaga y Pompeu Fabra, respectivamente.

realizadas. De forma casi natural, estas lecturas, y algunas conversaciones con los doctores antes citados, nos llevó a hacernos las preguntas claves<sup>51</sup> previas a plantear una hipótesis de trabajo: ¿Por qué se hace el estudio?, ¿de qué es este caso?, ¿por qué este y no otro?, y ¿qué hay investigado sobre este caso?

Dice Coller<sup>52</sup> que “un caso no se debe estudiar porque sí, sino porque de acuerdo a los debates técnicos de su campo especializado, el caso puede arrojar luz nueva sobre una disputa, una contradicción, un vacío teórico o simplemente una parcela de la realidad descuidada por la comunidad científica”.

De las lecturas que habíamos realizado, especialmente de todos los trabajos efectuados por el grupo Infotendencia, habíamos encontrado una parcela donde, o bien no había ningún tipo de investigación, o las que se habían realizado se enfocaban desde otro punto de vista al que nos interesaba.

Nos referimos, en concreto, a la fusión en Andalucía de las salas de redacción y a los modelos usados. Es cierto que el grupo interuniversitario antes citado y otros investigadores tienen numerosos estudios de casos concretos de fusiones de salas de redacción, incluso en Andalucía, pero están hechos bajo la óptica de la convergencia en su aspecto más amplio (tecnológica, empresarial, profesional y de contenidos) y en medios de ámbito nacional, sin pormenorizar sobre la situación en esta comunidad autónoma.

---

<sup>51</sup> COLLER, X., *Op. cit.*, p. 67.

<sup>52</sup> *Ibidem*, p. 65.



**Gráfico 1.** Mapa sintético de ideas relevantes: convergencia.

**Fuente:** elaboración propia.

Por ello redefinimos el objeto de la investigación hacia un aspecto concreto buscando lo que pide Coller: “luz nueva”; y dando respuesta a las preguntas clave que debe presidir cualquier investigación por el método de estudio de casos múltiples.

Nos fijamos en un grupo en Andalucía que mostraba señales de éxito en este cometido de fusionar salas de redacciones, como es Vocento, y elegimos sus cuatro unidades de negocio en la citada región para iniciar la investigación.

La hipótesis que planteamos es que Vocento ha optado de forma estratégica por un modelo de integración plena en su estrategia de fusionar salas de redacciones para ofrecer sus contenidos a través de las plataformas de papel y digital siguiendo el esquema estratégico iniciado con los multimedia. Pero, como dice Coller, “la hipótesis se va formulando a medida que se conoce mejor el caso”<sup>53</sup>; y, junto a la idea principal, también nos marcamos otros objetivos:

1. Definir cuáles son los descriptores que debemos usar para afirmar que estamos ante un modelo de integración plena en los procesos de convergencia profesional.
2. Matizar si la integración de salas de redacción es un subapartado dentro de la convergencia profesional o simplemente una manifestación de este fenómeno.
3. Comprobar que Vocento ha optado por la integración plena como seña estratégica en su plan de actuación en los próximos años.
4. Testar el nivel de integración que ha conseguido cada unidad de negocio de este grupo editorial en Andalucía.
5. Comprobar el éxito del modelo desde el punto de vista de la audiencia, y de la rentabilidad de la unidad de negocio.
6. Delimitar los pasos que se han dado hasta ese objetivo y cuáles han sido los puntos clave para conseguirlo.

---

<sup>53</sup> *Ibidem*, p. 69.

### **2.3.1.1. BASES DE LA INVESTIGACIÓN: INVESTIGADORES, METODOLOGÍA Y DATOS**

Definida la hipótesis y los objetivos, se trata ahora de definir en este diseño del proyecto qué tipo de materiales vamos a usar, es decir, hacia donde vamos a dirigir la atención de la investigación y aclarar por qué usamos determinados materiales y no otros.

En una investigación cualitativa como la que nos incumbe nos interesa no incurrir en determinados errores que desvirtúen el trabajo, como advierte Coller<sup>54</sup>. Buscamos lo que Babbie<sup>55</sup> define como fiabilidad y validez. Y una de las técnicas que hemos usado para conseguir este objetivo es la triangulación, es decir, comprobar las informaciones recibidas con varias fuentes. Como dice Selznick<sup>56</sup>, “un investigador cuidadoso puede minimizar la posibilidad de error contrastando las declaraciones con documentos escritos, evaluando la consistencia de la información que le han facilitado, y evitando basarse en una fuente de información única”.

Por ello, en nuestro plan de diseño de la investigación hemos querido utilizar tres tipos de materiales: las modalidades de triangulación empleadas por Denzin y Janesick<sup>57</sup> que hablan de la triangulación de:

---

<sup>54</sup> *Ibíd.*, p. 53.

<sup>55</sup> BABBIE, E.R. *The practice of social research*. Belmont (Estados Unidos): Wadsworth Publications, 1989, p. 119.

<sup>56</sup> SELZNICK, P. *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization*. Nueva York: Harper & Row, [1966], p. 250.

<sup>57</sup> DENZIN, Norman K. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Nueva York: McGraw-Hill, 1978.



- a. Investigadores
- b. Metodología y datos
- c. Disciplinar

**Tabla 1.** Método triangular de validación de datos.

INVESTIGADORES	METODOLOGÍA	DISCIPLINAR
Álvarez Marcos	Observación etnográfica	Comunicación
Salaverría Aliaga	Entrevistas en profundidad	Sociología
García Avilés	Cuestionarios	Periodismo
Prieto Carvajal	Grupo de trabajo	Ciencias económicas
Grupo Infotendencias	Encuestas	Estadística

### **2.3.1.2. INVESTIGADORES Y METODOLOGÍA**

En cuanto a los investigadores que nos han ayudado en nuestro proyecto, han sido fundamentales las sesiones de trabajo con nuestro director de la tesis, Álvarez Marcos, y las conversaciones con Salaverría Aliaga, que nos han conducido por los análisis ya realizados sobre la convergencia digital y la fusión de las salas de redacciones. Asimismo, la entrevista al profesor García Avilés nos aportó criterios sobre el concepto de convergencia y conocimiento de los trabajos realizados sobre modelos de integración en los medios nacionales e internacionales. Los estudios publicados por Carvajal Prieto sobre Vocento nos fueron también de gran ayuda.

En este apartado no podemos olvidar los estudios ya mencionados anteriormente del grupo Infotendencias, y las aportaciones que desde el mundo de la consultoría empresarial nos realizó Luis Jiménez, socio consultor de Deloitte en España y responsable de las investigaciones sobre empresa editoras en este país a través de AEDE.

Para la metodología del método del caso acudimos a la bibliografía del profesor Xavier Coller y al estudio, como editores, de Marcos Palacios y Javier Díaz Noci<sup>58</sup> sobre cómo investigar en el ciberperiodismo.

Para la realización de la encuesta y su posterior tabulación, fueron de gran ayuda las indicaciones del catedrático de Estadística Antonio Pascual Acosta y director del Centro Informático Científico de Andalucía (CICA) de la Universidad de Sevilla. También nos han sido muy útiles las experiencias en sus trabajos de investigación de los doctores Robles Gómez<sup>59</sup> y Caro González<sup>60</sup>.

Por otra parte, en un trabajo de investigación con el método del caso debíamos también definir qué metodología íbamos a usar para recopilar las informaciones que nos hacían falta una vez definida la hipótesis que tratábamos de comprobar. Como dice Coller<sup>61</sup>, la mayor

---

<sup>58</sup> PALACIOS, M. y DÍAZ NOCI, J. (eds.) *Ciberperiodismo: métodos de investigación. Una aproximación multidisciplinar en perspectiva comparada* [en línea]. Bilbao: Universidad del País Vasco, 2009.

<sup>59</sup> ROBLES GÓMEZ, M.Á. *La Comunicación Interna en los colegios profesionales. El caso de la farmacia andaluza*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla, Sevilla, 2014.

<sup>60</sup> CARO GONZÁLEZ, F. J. *Efectos de la Innovación y el Cambio en la Gestión y Organización de la Empresa Informativa*, Tesis doctoral. Universidad de Sevilla, Sevilla, 2001

<sup>61</sup> COLLER, X. *Op. cit.*, p. 69.

parte de las investigaciones aplicadas se inician con una serie de ideas –vagas y difusas en las fases iniciales– acerca del caso y que son cruciales para dirigir la búsqueda de materiales.

Para ir depurando esas ideas iniciales se necesitan instrumentos en la obtención de los datos que irán perfilando la investigación. Ante un fenómeno complejo como el que nos ocupa, nos debemos acercar a él igualmente desde ángulos diversos, buscando no solo aspectos cuantitativos, sino también cualitativos que nos permitan abordar en toda su magnitud el proceso.

En este sentido, nos han sido muy útiles las experiencias recogidas en el trabajo de Palacios y Díaz Noci<sup>62</sup> sobre la metodología para el estudio de la convergencia periodística y en la que se apuesta por la de tipo cualitativo ante el convencimiento de que no es posible una aproximación al fenómeno de la convergencia periodística desde planteamientos exclusivamente cuantitativos. Por ello se opta, en los estudios que se han realizado sobre el tema<sup>63</sup>, por una doble aproximación al fenómeno, seleccionando métodos cuantitativos y cualitativos. Entre otros, se ha usado la observación etnográfica, las entrevistas en profundidad y cuestionarios por escrito, y las encuestas.

La observación etnográfica se entiende como<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> PALACIOS, M. y DÍAZ NOCI, J. *Op. cit.*

<sup>63</sup> Cfr. SÁDABA, C.; PORTILLA, I.; GARCÍA AVILÉS, J.A.; MASIP, P.; y SALAVERRÍA, R. Métodos de investigación sobre convergencia periodística. En: J. DÍAZ NOCI y M. PALACIOS (eds.). *Metodología para o estudo dos cibermeios* [en línea]. Salvador: EDUFBA, 2008, p. 18.

<sup>64</sup> BECKER, H.S. y GEER, B. Participant observation and interviewing: a comparison. *Human organization* [en línea]. 1957, Vol. 16, núm. 3, pp. 28-32.

“la técnica a través de la cual el observador participa en la vida cotidiana de la gente que está siendo objeto de estudio, observando las cosas que ocurren, escuchando lo que se dice y haciendo preguntas, durante un tiempo limitado de tiempo”.

La observación etnográfica o de campo incluye la observación propiamente dicha, las entrevistas y los análisis de documentos.<sup>65</sup> Algunos autores<sup>66</sup> consideran que con frecuencia el acceso a las redacciones, que posibilita el trabajo diario de los periodistas, es uno de los principales inconvenientes que debe afrontar el investigador. En nuestro caso, sin embargo, y dada la condición profesional del investigador (periodista del grupo objeto de estudio), no solo no fue un inconveniente, sino una ventaja importante en toda la investigación.

Por ello, el tiempo que dedicamos al apartado de observación etnográfica en las redacciones se vio reducido respecto a lo recomendable en este tipo de investigaciones<sup>67</sup>. Muchas de las rutinas que observamos en las cuatro redacciones objeto de estudio nos eran muy familiares, por lo que la estancia en las salas de redacción de *Sur*, *Ideal* y *La Voz* fue de un día, aunque, con posterioridad, y a lo largo de la investigación, se les requirió algunos datos a sus responsables editoriales.

Sí hicimos especial hincapié en seguir muy al pie de la letra las recomendaciones que recabamos en la bibliografía sobre las técnicas de

---

<sup>65</sup> PALACIOS, M y DÍAZ NOCI, J. *Op. cit.*, p. 100.

<sup>66</sup> WOLF, M. *La investigación de la comunicación de masas: Crítica y perspectivas*. 2a ed. Barcelona: Paidós, 1991.

<sup>67</sup> PALACIOS, M y DÍAZ NOCI, J. *Op. cit.*, p. 111.

observación etnográfica, especialmente en lo de mantener una “distancia analítica”<sup>68</sup> respecto a los periodistas objeto de estudio para evitar “contaminar” la investigación.

La plantilla que se realizó previamente al trabajo de campo (los parámetros de convergencia que veremos posteriormente) nos ayudaron en la labor de análisis de los datos de forma sistemática. Además, se tomaron numerosas anotaciones de las rutinas diarias para hacer un seguimiento sistemático y poder después hacer una comparativa de los medios analizados.

Por todo ello, y con ánimo de resumen, en esta investigación hemos usado las siguientes técnicas para conseguir los aspectos cuantitativos y cualitativos:

1. Observación etnográfica, entrevistas y cuestionarios.
2. Encuestas.
3. Grupo de trabajo de expertos.

### **2.3.1.3. OBSERVACIÓN ETNOGRÁFICA Y ENTREVISTAS**

Hemos comentado antes las circunstancias en las que se realizó la observación etnográfica en las redacciones citadas. Siguiendo la clasificación que hacen Wimmer y Dominick<sup>69</sup> sobre la actitud del investigador en las observaciones de campo, y en las que cruzan dos criterios básicos (el grado en el que participa el investigador en la

---

<sup>68</sup> PALACIOS, M y DÍAZ NOCI, J. *Op. cit.*, p. 100.

<sup>69</sup> WIMMER, R.D. y DOMINICK, J.R. *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Barcelona: Editorial Bosch, 1996.

actividad objeto de observación y el grado de publicidad que hace de su investigación), podemos decir que nos encontraríamos más cerca de la tipología 4 (el investigador participa en el objeto del estudio), aunque no siempre se pudo conseguir la otra (que los observados desconocieran que se estaba realizando una investigación).

La observación aporta espontaneidad y objetividad a los datos que se buscan. Precisamente, la recogida de datos es otro elemento fundamental y crítico en esta metodología y debe hacerse de forma sistemática y lo más fiel posible a lo observado.

Las entrevistas, por otra parte, son una técnica enriquecedora y complementaria a la observación de campo. Una de sus modalidades, las entrevistas en profundidad, se realizan de manera individual a personas cuyas ideas, opiniones y valoraciones son relevantes para los objetivos de la investigación. Según Coller<sup>70</sup>, la mayoría de los estudios de caso están basados en entrevistas a personas diferentes, ya sea en forma de encuesta o de entrevistas semiestructuradas o en profundidad, en la que se suele llevar un cuestionario preparado con preguntas abiertas. Las preguntas deben estar agrupadas por temas y diferenciar entre preguntas que buscan una opinión y las que buscan información o algún dato concreto. Olaz<sup>71</sup> señala que la entrevista en profundidad “se convierte en elemento clave para el investigador y, especialmente, para todos aquellos que se reconocen como cualitativistas”.

---

<sup>70</sup> COLLER, X. *Op. cit.*, p. 87.

<sup>71</sup> OLAZ CAPITÁN, Á. *La entrevista en profundidad*. Oviedo: Septem Ediciones, 2008, p. 9.

Planteamos un modelo de entrevista semiestructurado, en la que alternábamos preguntas cerradas con otras de tipo más espontáneas para conseguir lo que Caro González<sup>72</sup> califica como componente racional (lo que el entrevistado piensa que debe hacerse); componente real (lo que piensa que realmente se hace); componente emotivo (lo que siente); y social (el relacionado con su grupo de referencia).

Parte muy importante de la investigación era encontrar un protocolo con el que preparar el cuestionario que usaríamos. Este trabajo previo nos serviría para acertar, en el tiempo que teníamos para recabar información, los datos, hechos y opiniones más relevantes de cada entrevistado.

Pero antes necesitábamos un método para ordenar el cuestionario. Nos interesamos por el método de evaluación de la calidad en una web que usa Codina<sup>73</sup>. Como explica este autor, la evaluación de recursos digitales es una disciplina de las Ciencias de la Documentación que surge en los años 90 del siglo XX tras constituirse el ciberespacio como en un “recurso creíble y valioso para académicos y profesionales”<sup>74</sup>. Sin embargo, junto a estos recursos valiosos, en el ciberespacio encontramos también sitios sin interés, fraudulentos o plagados de errores. Por tal motivo, añade:

“en algún momento de la década de los noventa, a la vez que fue quedando claro el gran interés cultural, intelectual y científico de la Web

---

<sup>72</sup> CARO GONZÁLEZ, F. *Op. cit.*

<sup>73</sup> CODINA, L. Evaluación de recursos digitales en línea: conceptos, indicadores y métodos. *Revista Española de Documentación Científica* [en línea]. 2000, Vol. 23, núm. 1, pp. 9-44.

<sup>74</sup> Ídem.

como fuente de información, emergió la necesidad de desarrollar métodos que permitieran separar, por decirlo en modo metafórico, el grano de la paja o, en términos más técnicos, métodos que permitieran determinar qué sitios web merecían formar parte de directorios o bases de datos de recursos digitales de calidad ofrecidos a usuarios del mundo académico o profesional<sup>75</sup>.

Este método al que estamos haciendo referencia se centra en evaluar los contenidos de un sitio web, por lo que se aleja, en principio, de los objetivos de nuestra investigación, más centrados en analizar modelos que contenidos. Sin embargo, de las herramientas metodológicas que usa Codina<sup>76</sup> nos quedamos con lo que él define como parámetros e indicadores. ¿Qué son estos conceptos y en qué se diferencian? Los parámetros responden a la pregunta ¿qué queremos evaluar?; y los indicadores, a la de ¿cómo evaluamos este parámetro?

También establece cuatro fases en su método de investigación: análisis, diseño, test y refinamiento.

En la figura siguiente reproducimos las fases indicadas.

---

<sup>75</sup> Ídem.

<sup>76</sup> Ibídem, p. 9.



**Tabla 1. Fases de desarrollo de parámetros e indicadores**

<i>Fase</i>	<i>Actividades</i>	<i>Resultado</i>
<b>1. Análisis</b>	1. Determinación de los objetivos de la evaluación y del público al cual va destinada. 2. Determinar las características intrínsecas de la clase de sitios que van a ser evaluados, atendiendo también al público y los objetivos de los sitios. 3. Estudio de los aspectos más característicos del tipo de sitio que se pretende evaluar. 4. De ser necesario (y si el calendario y el presupuesto lo permite) se pueden realizar estudios de usuarios para determinar sus necesidades y expectativas en relación a esta clase de sitios.	1. Lista de parámetros a evaluar.
<b>2. Diseño</b>	1. Determinación de los componentes más significativos de los parámetros, y para cada uno de los parámetros. 2. Determinación del título, enunciado, modo de examen, procedimiento y escala de puntuación de cada indicador.	1. Lista de indicadores de cada parámetro 2. Ficha completa de cada indicador
<b>3. Test</b>	Realización de análisis a un pequeño grupo-test de sitios. Puede ser suficiente aplicar el análisis a entre uno y cinco sitios.	1. Tabla de resultados de evaluación
<b>4. Refinamiento</b>	Estudio de la adecuación de los indicadores y parámetros a los objetivos perseguidos a la vista de los primeros resultados. Determinación de las dificultades de medición de los indicadores. Determinación del grado de subjetividad de los indicadores, etc. Propuestas de mejora o modificación de los indicadores.	1. Lista refinada de parámetros e indicadores

**Figura 1.** Fases de desarrollo de parámetros e indicadores.

**Fuente:** Codina, L.

Una vez definido un método, para buscar nuestros propios parámetros e indicadores que focalizaran en mayor medida el objeto de nuestra investigación, además de las aportaciones académicas de otras investigaciones, a las que ya nos referiremos posteriormente, pedimos en su momento una primera valoración entre profesionales del periodismo

que nos pudiera servir para detectar cuáles eran esos indicadores antes de aplicarlos a los medios de comunicación objeto de este estudio<sup>77</sup>.

En una aproximación inicial detectamos los siguientes indicadores:

1. Bajo el mismo techo en la sala de redacción. La primera condición que nos parecía importante era determinar si los periodistas que trabajaban para el papel y el digital se encontraban físicamente bajo el mismo techo y en la misma sala de redacción integrada.
2. Polivalencia, o redactores exclusivos, o solo colaboradores (el estatus del redactor).
3. Jerarquías comunes y su papel en la integración. Esta es quizás uno de los puntos más importantes para determinar si existe integración o simplemente cooperación. Se trataba de analizar las jerarquías de mando y comprobar si había coincidencia entre ambos y a qué nivel. Partíamos de una definición de integración en la que, como nos había dicho un directivo de Vocento<sup>78</sup>, lo importante es que sea de arriba hacia abajo; y en la que el director y su equipo de mando sean quienes escenifiquen la integración en el sentido de “ocuparse de todo”.
4. Agenda común. Se trataba de ver si en el trabajo de la redacción había dos o más agendas, dependiendo del medio

---

<sup>77</sup> La petición de valoración, al ser previa a las que usaríamos en el estudio de campo, fue reducida y solo se preguntó por los conceptos que entendían como más importantes para determinar si había o no convergencia profesional. Elegimos para ello a responsables editoriales de los diarios *ABC de Sevilla*, *La Voz de Cádiz* e *Ideal*.

<sup>78</sup> Entrevista a Benjamín Lana, director editorial de Vocento (julio 2015). Cfr. Anexo 10.2.11.

del que se tratara; o si, por el contrario, la actualidad del día o el plan de trabajo era único y se repartía para uno u otro medio en función de las características de la información.

5. Reuniones conjuntas.
6. Condiciones laborales.
7. Gestor de contenidos (CMS propio).
8. Criterios sobre el uso de las exclusivas y primicias.
9. Estrategia en las redes sociales.

A Carvajal Prieto<sup>79</sup> también le hicimos la misma pregunta y la respuesta fue la siguiente:

1. Relación contractual de los periodistas.
2. El flujo de trabajo con, y del equipo directivo.
3. Las reuniones de coordinación de temas para la web.
4. First digital.
5. Si se conservan temas para el papel.
6. Los horarios de trabajo.
7. Innovación y calidad en los contenidos periodísticos.
8. El papel de los periodistas en las redes sociales.
9. La capacidad de crear comunidades del medio en las redes sociales.

---

<sup>79</sup> Cuestionario a Miguel Carvajal Prieto (junio 2015). Cf. Anexo 10.3.1.

Puesto que uno de nuestros objetivos era comprobar el modelo de integración que está usando el grupo Vocento en Andalucía, recurrimos a buscar, en otras investigaciones realizadas anteriormente sobre integración de redacciones, los parámetros o indicadores que nos pudieran servir de guía en la elaboración del cuestionario. En esta línea consultamos el trabajo realizado por García Avilés, Carvajal Prieto, Kaltenbrunner, Meier y Kraus<sup>80</sup> sobre la integración de redacciones en varios medios de Austria, España y Alemania, el cual, usando diversos enfoques, plantea la existencia de tres modelos diferentes de convergencia de redacción: el de integración plena, el de colaboración entre redacciones y el de coordinación de soportes aislados. Esta investigación fue actualizada en 2014<sup>81</sup>.

En el trabajo antes mencionado<sup>82</sup>, alguno de los indicadores que usaron para medir el grado de integración hacía referencia a la organización del trabajo. En concreto, analizaban estos elementos: 1) si la redacción de los productos de papel y digital estaban en el mismo edificio; 2) si había una única redacción, o estaban separadas; 3) la reacción de los periodistas; 4) si había cambiado el número de periodistas por la convergencia; 5) si existía algún tipo de compensación por la polivalencia; 6) la existencia de nuevos roles; y 7) si había una cultura periodística en común.

Asimismo, también usaron, como elementos para su análisis, si había división en la captación de noticias y si la tecnología y la

---

<sup>80</sup> GARCÍA AVILÉS, *et al.*, 2009. *Op. cit.*, pp. 173-198.

<sup>81</sup> GARCÍA AVILÉS, J.A.; KALTENBRUNNER, A.; y MEIER, K. Media convergence revisited: lessons learned on newsroom integration in Austria, Germany and Spain. *Journalism Practice* [en línea]. 2014, vol. 8, núm. 5, pp. 573-584.

<sup>82</sup> GARCÍA AVILÉS, *et al.*, 2009. *Op. cit.*

polivalencia era una precondition para ello. Otros indicadores hacían referencia a cómo se gestionaba una exclusiva (¿dónde se publicaba primero, en el digital o en el papel?) y al flujo informativo (¿iba todo a un único editor, que después decidía en qué medio se publicaba?). Respecto a la tecnología, otro indicador usado por estos autores fue la existencia o no de un gestor de contenidos común (CMS) para las dos redacciones. Posteriormente, en el proyecto de revisión de este estudio de 2014<sup>83</sup>, se fijaron en cinco variables: situación del mercado; organización de la redacción; flujos de trabajo; gestión del cambio, de las habilidades y de la formación; y participación de la audiencia.

Por otra parte, en 2009 el grupo Infotendencia realizó un estudio entre casi doscientos medios españoles buscando un índice de convergencia. Fruto de aquel trabajo es el libro *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*<sup>84</sup>. Ese estudio, que contiene una relación de medios ordenados bajo ese índice de convergencia, se hizo bajo la óptica de sus cuatro objetivos prioritarios de investigación, es decir, la convergencia periodística, la producción integrada, la polivalencia profesional y la distribución multiplataformas. El índice ha sido usado en otras investigaciones sobre integración de redacciones, como la de Bellón<sup>85</sup> sobre el diario gratuito *20 minutos*.

---

<sup>83</sup> *Ibidem*, pp. 573-584.

<sup>84</sup> LÓPEZ GARCÍA, X. y PEREIRA FARIÑA, X. (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela, 2010.

<sup>85</sup> BELLÓN RODRIGUEZ, A. *20 Minutos: tres productos y un modelo de redacción* [en línea]. Tesis doctoral. Universidad Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, 2012.

Algunos de sus objetivos coinciden con el de nuestro proyecto, especialmente en lo que se refiere a la producción integrada, por lo que nos sirven para la búsqueda de la redacción integral. Sin embargo, no hemos seguido este índice en nuestro estudio, ya que en su baremación no solo incluían factores exclusivos de la integración de salas de redacción, sino también una visión global del proceso de convergencia en el que tenían un peso importante otros factores como la multiplataforma o la convergencia empresarial.

Con este material, y con el objetivo de preparar las entrevistas en profundidad y los cuestionarios, elaboramos nuestros propios, parámetros agrupándolo en torno a tres áreas:

- a. La gestión de profesionales y contenidos, para evaluar cómo se gestiona el día a día de los redactores, su polivalencia, sus condiciones laborales y cómo se deciden los contenidos.
- b. El espacio físico, para comprobar si se ha producido la integración física de las redacciones de papel y digital y qué criterios se usan para la agrupación de los miembros de la redacción, ya sea por temas o por tareas que realizan.
- c. Estructura organizativa, para evaluar cómo es la estructura jerárquica, observando especialmente si hay integración en la toma de decisiones.

Y siguiendo el esquema antes comentado de parámetros e indicadores<sup>86</sup>, a cada parámetro le otorgamos sus correspondientes indicadores para poder después evaluar:

1. Indicadores del parámetro sobre gestión de profesionales y de contenidos:

- Política respecto a primicias y exclusivas (primero en la web).
- Igualdad de convenio para todos los redactores.
- Igualdad de sueldo para todos los redactores.
- Planes de formación.
- Existencia de multiplataforma.
- Polivalencia mediática de los redactores.
- Existencia de especialistas para cada plataforma.
- Plan para definir un perfil propio de los redactores en las redes sociales.
- Horarios de trabajo.
- Reuniones y composición de las mismas.
- Agenda común de temas.
- Existencia de editores diferenciados por plataformas.
- Gestor común de contenidos.

2. Indicadores del parámetro sobre espacio físico:

- Ubicación en el mismo edificio.

---

<sup>86</sup> CODINA, L. *Op. cit.*

- Sala de redacción sin tabiques separadores.
- Cambios físicos en la redacción por la integración.

3. Indicadores sobre parámetros de estructura organizativa:

- Existencia de un director editorial como máxima autoridad en la redacción.
- Existencia de un coordinador multimedia.
- Integración redaccional entre papel y web sobre las secciones.
- Existencia de una mesa de coordinación.
- Cadena de mando desde el redactor hasta el jefe de información.

Con estos indicadores elaboramos una serie de preguntas<sup>87</sup> que nos sirvieron de guía tanto para las entrevistas como para anotar datos en las sesiones de observación etnográfica.

Siguiendo el esquema anterior, las preguntas que planteamos, por áreas, fueron las siguientes:

- a. Parámetros sobre gestión de profesionales y contenidos. En este primer parámetro medimos cómo se gestiona el día a día de los redactores, su polivalencia; y cómo se gestionan los contenidos. Las preguntas que formulamos a las organizaciones analizadas en este apartado aparecen en la tabla siguiente:

---

<sup>87</sup> Cfr. Anexo 10.2.1. Guión/Protocolo de las entrevistas en profundidad.



**Tabla 2. Gestión de profesionales**

PREGUNTAS SOBRE GESTIÓN DE PROFESIONALES Y CONTENIDOS	
1.	¿Cuántas reuniones diarias hay?
2.	¿Quiénes acuden a ellas? ¿Son conjuntas?
3.	¿Cuánto tiempo, porcentualmente, se dedica a los contenidos de las web en las reuniones?
4.	¿Qué criterio se sigue con las exclusivas y primicias informativas?
5.	¿Hay polivalencia en la tarea de los redactores?
6.	Porcentaje de polivalencia: ¿cuántos se dedican exclusivamente a la web?, ¿cuántos en exclusiva al papel?, ¿cuántos tienen polivalencia?
7.	¿Hay polivalencia en el uso de los recursos? (videos, fotografías, documentalistas...). ¿Hay polivalencia en el uso de los recursos? (videos, fotografías, documentalistas...).
8.	¿Hay agenda informativa común?
9.	¿Hay editores propios para la versión de papel y online?
10.	El gestor de contenidos (el sistema), ¿es común o distinto?
11.	¿Hay división en la captación, producción y distribución de noticias?
12.	¿Qué redactor sale a la calle a cubrir las noticias? ¿Es diferente o solo los de papel?
13.	¿Hay horarios diferentes o comunes? ¿Cuáles son? ¿Veinticuatro horas?
14.	¿Hay planes de formación conjuntos?
15.	¿Han aparecido nuevos roles en la redacción tras la integración?

b. Parámetros sobre espacio físico. En este apartado queríamos ver si físicamente se ha producido la integración, y los criterios que se usan para la agrupación de los redactores, ya sean por temas o por tareas que realizan. Las

preguntas que formulamos a las organizaciones analizadas son las siguientes:

**Tabla 3. Espacio físico.**

PREGUNTAS SOBRE ESPACIO FÍSICO
1. ¿Se ha cambiado la redacción con la integración?
2. ¿Están en el mismo edificio?
3. ¿Están en la misma planta?
4. ¿Hay tabiques o separaciones físicas entre ellos?
5. ¿Existe una mesa central? ¿Quiénes se sientan en ella? ¿Dónde está ubicada?
6. ¿Existe un espacio solo para Internet?
7. ¿Cómo se agrupan los redactores: por temas, por tareas o por plataforma?
8. Los redactores por tareas ¿son comunes? (p.e. fotógrafos, diseñadores...).
9. Los redactores por temas ¿son comunes?

c. Parámetros sobre estructura organizativa. En este tercer apartado analizamos cómo es la estructura jerárquica de las redacciones, deteniéndonos especialmente en si hay integración en la toma de decisiones. Las preguntas que formulamos a las organizaciones analizadas son las siguientes:

**Tabla 4. Estructura organizativa**

PREGUNTAS SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
1. El director editorial ¿es la máxima autoridad en las redacciones?
2. ¿Existe una figura de gerente web en paralelo, con la misma autoridad?
3. ¿Existe un coordinador multimedia? ¿Es de nueva creación? ¿De qué año?
4. ¿Qué funciones desempeñan los redactores jefe?
5. ¿Existe un webmaster?
6. ¿A quién reportan los jefes de Sección?
7. ¿Hay jefes de Sección conjuntos para ambas plataformas?
8. ¿Existe un jefe de Sección de Internet?
9. ¿A quién reportan los redactores?

#### **2.3.1.4. SELECCIÓN DE ENTREVISTAS**

Otra de las decisiones importantes era acertar en la elección de a quiénes íbamos a entrevistar. No hay un criterio uniforme sobre el número de entrevistas que se han de realizar en un caso de esta naturaleza. Optamos por centrar esta técnica de investigación en los responsables editoriales de las salas de redacción, y dejamos la otra técnica (las encuestas) para los redactores.

Dentro de los responsables editoriales, buscamos para realizar las entrevistas en profundidad a los directores editoriales de los medios analizados, a los jefes de Información de las redacciones, a los webmaster y, donde existían, a los coordinadores multimedia.

Para obtener una perspectiva global del grupo multimedia Vocento, pudimos entrevistar a Benjamín Lana, actual director editorial del grupo, y a Borja Bergareche, ex subdirector de *ABC* y actual director de Innovación de Vocento.

Respecto a la duración de las entrevistas, seguimos las indicaciones de algunos teóricos del método del caso<sup>88</sup>, y duraron entre 30 y 40 minutos, un poco por encima de los 20 minutos recomendados por Gaitán y Piñuel<sup>89</sup>.

También quisimos conocer las opiniones sobre Vocento en personas que, o bien son ajenas a las responsabilidades en el grupo, o que ya no las tienen. En este sentido, fueron muy interesantes las aportaciones que realizaron el profesor Carvajal Prieto sobre Vocento y sus multimedias; los ex directores generales de *Sur*, Jesús Alloza, y de *La Voz de Cádiz*, Antonio González; y la ex directora de *La Voz de Cádiz*, Lalia González de Santiago. Para recabar estas opiniones usamos un cuestionario por escrito.

### **2.3.1.5. ENCUESTAS**

Para reforzar el carácter cuantitativo del estudio se usó el método de la encuesta, que es una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente reúne estos datos individuales para

---

<sup>88</sup> COLLER, X. *Op. cit.*, p. 82.

<sup>89</sup> GAITÁN MOYA, J.A. y PIÑUEL RAIGADA, J.L. *Técnicas de investigación en comunicación social: elaboración y registro de datos*. Madrid: Editorial Síntesis, 1998, p. 45.

obtener durante la evaluación datos agregados. Con la encuesta se trata de<sup>90</sup> “obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación, y esto sobre una población o muestra determinada. Esta información hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes”.

A diferencia del resto de técnicas de entrevista, la particularidad de la encuesta es que realiza a todos los entrevistados las mismas preguntas, en el mismo orden, y en una situación social similar; de modo que las diferencias localizadas son atribuibles a las diferencias entre las personas entrevistadas.

En nuestro caso, el objetivo de este estudio cuantitativo era conocer la opinión de los periodistas andaluces sobre el proceso de convergencia e integración de redacciones de papel y digital, entendiendo como proceso de convergencia la tendencia a fusionar las redacciones de papel, digital y audiovisual para que trabajen conjuntamente en varias plataformas simultáneamente.

Además de conocer la opinión general de los periodistas andaluces sobre la integración de redacciones, también se trata de realizar un análisis comparativo entre la opinión de los redactores de las distintas cabeceras de Vocento en Andalucía y la de los periodistas de fuera del ámbito profesional de este grupo de comunicación. El perímetro de la muestra era la comunidad autónoma de Andalucía, y la población

---

<sup>90</sup> VISAUTA VINACUA, B. *Técnicas de investigación social. Volumen 1: recogida de datos*. Barcelona: PPU, 1989, p. 259.

objetivo, los periodistas andaluces, distinguiendo entre redactores de los medios de Vocento en Andalucía y los profesionales del periodismo asociados a la Asociación de la Prensa de Sevilla y al Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía.

Se usó como método de recogida de información una encuesta *online* a través de invitación por correo electrónico<sup>91</sup>. El muestreo fue estratificado en varias etapas. En una primera etapa la variable de estratificación distinguió entre los profesionales de las organizaciones corporativas (Asociación de la Prensa de Sevilla y Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía) y los profesionales de Vocento. En cada estrato se aplicó un submuestreo atendiendo a las especificaciones de la población objetivo en cada caso, y según el medio (*ABC de Sevilla, Ideal, La Voz de Cádiz y Sur*). En cada estrato resultante se seleccionaron las unidades finales según un muestreo aleatorio simple. Respecto al tamaño de la muestra, se realizaron un total de 85 entrevistas: 58 de ellas respondían a redactores de los medios de Vocento en Andalucía y 27 eran periodistas de la prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía.

El tamaño de muestra total se determinó de manera que el error de muestreo en datos globales no superara el 0,1. Para cada submuestreo, la afijación de la muestra se llevó a cabo como sigue:

1. Redactores de los medios de Vocento en Andalucía. El tamaño de la muestra de este estrato se determinó de forma

---

<sup>91</sup> Para ver la ficha técnica de la encuesta, cfr. Anexos. La tabulación de los datos se realizó en el CICA de la Universidad de Sevilla.

que los resultados de este ámbito presentaran un error máximo de muestreo del 0,09.

Se empleó afijación proporcional para cada medio que componía un estrato, imponiendo que se realizaran un mínimo de 10 encuestas en cada estrato.

2. Periodistas de la Asociación de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía. Para este estrato se realizó el tamaño de muestra restante hasta alcanzar el tamaño objetivo final de la encuesta.

El error de muestreo, partiendo de los criterios del muestreo aleatorio simple y para un nivel de confianza del 95,5 % y en la hipótesis más desfavorable ( $p=q=1/2$ ), el margen de error para los datos del total de la muestra en la estimación de la proporción sería de  $\pm 0,1$ .

Por otra parte, para datos referidos a Andalucía se emplearon factores de ponderación de los datos de cada nivel de estudio (redactores de los medios de Vocento y periodistas de la Asociación de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía), con el fin de restablecer el peso de cada nivel de estudio en el total de Andalucía. Además, en el caso de los datos referidos a los redactores de los medios de Vocento en Andalucía fue necesario aplicar un factor de elevación a cada medio de manera que se restablecieran las proporciones de la población objetivo real en la muestra alcanzada.

La encuesta se elaboró con ayuda del CICA<sup>92</sup> de la Universidad de

---

<sup>92</sup> El Centro Informático Científico de Andalucía (CICA) es un centro de recursos informáticos dependiente de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencias de la Junta de Andalucía.

Sevilla y la tabulación de los datos se realizó en este organismo.

### **2.3.1.6. GRUPO DE TRABAJO CON PROFESIONALES EXPERTOS**

En nuestra estrategia de contrastar datos nos interesaba buscar en los ámbitos profesionales experiencias y opiniones de los profesionales de la comunicación que estuvieran o hubieran vivido desde el punto de vista profesional estos fenómenos de la convergencia digital y la integración o fusión de las salas de redacción. Queríamos confrontar estas experiencias obtenidas en el día a día de una redacción con lo que íbamos encontrando en la literatura académica dentro de una estrategia de investigación de “triangular los datos”.

Buscábamos un método para conseguir esos datos y opiniones sobre la convergencia digital y la integración de redacciones entre los periodistas con responsabilidades directivas. Dentro del modelo de trabajos y técnicas para la obtención y análisis de datos, uno de ellos se destaca por su gran uso y múltiples áreas de aplicación, también en las investigaciones sobre la comunicación: los denominados *focus group* o grupo focal de discusión, también llamados grupos de discusión o entrevistas de grupo. La modalidad *focus group*<sup>93</sup> constituye una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en diversos ámbitos de la investigación en psicología, y otras disciplinas científicas y ámbitos no científicos. Se trata de una técnica cualitativa de recolección de información de tipo exploratoria que consiste en generar una discusión

---

<sup>93</sup> JUAN, S. y ROUSSOS, A. *El focus groups como técnica de investigación cualitativa* [en línea]. Documento de Trabajo, N° 256, Universidad de Belgrano, 2010.



libre y guiada sobre un tema específico en un grupo de personas que han sido previamente seleccionadas.

El valor principal de un *focus group* se logra de la interacción de la dinámica de grupo; es decir, la idea de que la respuesta de una persona es capaz de convertirse en estímulo para otra, con lo que se genera un intercambio de respuestas con mejores resultados que si las personas del mismo grupo hubieran hecho su contribución de forma independiente.

Como afirma Garvin<sup>94</sup>, las entrevistas de grupo son ventajosas en tanto pueden entregar información confiable con costos mucho menores que los de las herramientas de investigación tradicionales, como las grandes encuestas. Tal vez sea esta una de las razones principales por las cuales su uso se ha ido incrementando con el tiempo. El empleo de los *focus group* ofrece un campo más amplio de información que otras estrategias de investigación, más cuantitativas, con preguntas cerradas ya determinadas de antemano.

El modelo clásico de *focus group* implica un grupo de entre seis y doce participantes, sentados en círculo, en torno a una mesa, en una sala preferentemente amplia y cómoda. Los grupos de discusión, además, cuentan con la presencia de un moderador, encargado de guiar la interacción del grupo e ir cumplimentando los pasos previstos para la indagación. Se busca que las preguntas sean respondidas en el marco de la interacción entre los participantes del grupo, en una dinámica donde estos se sientan cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

---

<sup>94</sup> GAVIN, H. *Understanding research methods and statistics in psychology*. Los Ángeles: Sage Publications, 2008.

En nuestro caso, sin embargo, encontrábamos una gran complejidad en poder aplicar esta técnica. Para empezar, no era posible sentar físicamente en una misma mesa a profesionales de diversa procedencia y ejerciendo sus tareas en distintas localidades de varios países, y con diferencias horarias importantes<sup>95</sup>. A ello se le añadía que sus elevadas responsabilidades como directivos hacían complicado encontrar en sus agendas un hueco común para que todos pudieran atender de forma simultánea a nuestras preguntas. Necesitábamos, pues, encontrar un método no simultáneo y que permitiera la participación sin necesidad de estar físicamente presente. Por otra parte, nos interesaba aprovechar las ventajas del *focus group*, especialmente en lo que se refiere a la interacción que provoca esta dinámica de grupo en las ideas y en los datos.

Evaluamos también el método Delphi<sup>96</sup>, en el que se utilizan juicios de expertos. En esta técnica, el moderador envía una serie de cuestiones a los expertos que contestan de forma aislada. Después, se elabora un resumen con las ideas de estos expertos (en las formas de evaluaciones cuantitativas y comentarios escritos) y esos resúmenes son enviados, a su vez como retroalimentación, a los mismos expertos como parte de una ronda siguiente de cuestionario. A continuación, los expertos reevalúan sus opiniones a la luz de esta información, y un consenso de grupo tiende a emerger. Parte de la praxis de este método también nos podría servir, sobre todo lo que se refiere a la retroalimentación en los juicios.

---

<sup>95</sup> Uno de los participantes en la investigación reside en Nueva York.

<sup>96</sup> WILDEMUTH, B.M. *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport (Estados Unidos): Libraries Unlimited, 2009.

Al final optamos, inspirados en el *focus group* y en el método Delphi, en enviar, a través de una cuenta conjunta de correo electrónico, una serie de cuestiones, y las respuestas fueron vistas y comentadas por todos los participantes. Posteriormente se elaboró un documento resumen, que asimismo fue visto por todos los participantes. Todos los componentes de este grupo de trabajo tuvieron conocimiento de lo que opinaba el resto (al igual que el método del *focus group*) y también dispusieron de un resumen con las ideas fundamentales (inspirado en el método Delphi).

El procedimiento que usamos pasó por cuatro pasos: definición de los objetivos, selección de los invitados, diseño de las preguntas y resumen de las ideas.

Dado que la parte doctrinal de la investigación la habíamos centrado en los investigadores universitarios, nos interesaba que esta parte de la investigación estuviera enfocada hacia las experiencias de los profesionales del sector que nos pudieran aportar su visión práctica de lo que estaban viviendo, o habían experimentado, en torno a la convergencia digital. Por ello buscamos ocho personas que ejercen, o han ejercido recientemente, labores de dirección en unidades de negocio en pleno proceso de integración de redacciones. Nos aseguramos de que la mayoría no formara parte de los medios de comunicación objeto de esta investigación, aunque estuviera relacionada con Vocento.

En la siguiente tabla recogemos las personas elegidas.

**Tabla 5.** Participantes del grupo de trabajo de expertos.

PARTICIPANTES DEL GRUPO DE TRABAJO DE EXPERTOS
Javier Arias, <i>webmaster</i> de <i>ABCdeSevilla.es</i>
Alberto Aguirre de Cárcer, director de <i>La Verdad de Murcia</i> y ex subdirector de <i>ABC</i>
Jesús María Esteban, antiguo director de <i>La Rioja</i> y <i>La Verdad de Murcia</i>
Juan Varela, periodista y consultor de empresas de comunicación
Alejandro Vara, ex director editorial de Vocento
Javier Padilla, empresario digital y cofundador de varias web informativas
Francisco Beltrán, director adjunto de <i>El Correo</i>
Javier Rubio, periodista y redactor jefe de <i>ABC de Sevilla</i> , así como antiguo responsable de la sección de digital de este medio y en <i>El Mundo</i>

Las preguntas que se les formularon estaban relacionadas con estas temáticas: 1) viabilidad de la integración plena entre las redacciones de papel y digital; 2) problemas que surgen al inicio de las fusiones y en el desarrollo de las mismas; 3) etapas que se pueden definir en el proceso; 4) las claves para el éxito; 5) mejor separadas o juntas; 6) criterios sobre las exclusivas; y 7) estrategia de Vocento sobre las integraciones.

Las cuestiones se plantearon en tres oleadas, matizando las sucesivas preguntas algunas de las respuestas anteriores. De las respuestas alcanzadas (que se pueden consultar en el Anexo I), hay grados de coincidencia en algunos puntos que hemos resumido en el Capítulo 4.

### 2.3.2. TRABAJO DE CAMPO

Muchos de los trabajos de investigación que se hacen mediante el método de casos múltiples señalan que una de las fases más complicadas es la realización del trabajo de campo, y especialmente en el mundo de la comunicación, por las reticencias de los periodistas a sentirse observados. En nuestro caso no fue así, ya que, como comentábamos antes, una de las razones de la elección de los casos fue la proximidad del investigador a las organizaciones objetos de este trabajo.

Precisamente esta característica, que por un lado fue una ventaja para todo el proceso, se pudo convertir también en un problema, ya que esa cercanía podía haber contaminado los datos y, especialmente, las opiniones. Por ello, a lo largo de toda la investigación se trató, por parte del investigador, de “tomar distancia” respecto a la unidad investigada. En todo el proceso se evitó personalizar el trabajo en las comunicaciones y hacer énfasis en que se trataba de una investigación universitaria. En las entrevistas en profundidad, asimismo, el investigador tuvo mucho cuidado en evitar dar sus propias opiniones a quienes, fuera del ámbito académico, eran sus compañeros de trabajo o de grupo multimedia. Y en los componentes del grupo de trabajo de expertos también se buscó a personas más distantes de la esfera profesional del investigador. Asimismo, se puso especial énfasis en contrastar, con tres o cuatro fuentes distintas, y en diversos momentos y lugares, los datos que se iban aportando.

En el aspecto positivo de esta circunstancia, el acceso a las fuentes, salvo excepciones puntuales, resultó fácil dentro del lógico acoplamiento de las agendas. El primer trabajo que se realizó, una vez concluido un largo periodo de revisión de la literatura académica y la

consiguiente redefinición del proyecto, fue elaborar la lista de los participantes y de las fuentes en la triple metodología que íbamos a usar: observación etnográfica y entrevistas en profundidad, encuestas y grupo de trabajo de expertos profesionales. Iniciamos la elaboración de ese listado en los primeros meses de 2014 con la idea de poder realizar el trabajo de campo entre junio de ese año y julio de 2015.

Respecto a las entrevistas en profundidad, se siguió un criterio territorial y de responsabilidad en la organización: las hicimos aprovechando el desplazamiento a las sedes de las diversas multimedias y visitando a los máximos responsables de cada cabecera. El plan de trabajo era siempre el mismo. Inicialmente acudíamos a primera hora de la mañana para poder ver *in situ* cómo funcionaba cada multimedia en un día normal de trabajo, con sus reuniones y su dinámica diaria; y, posteriormente, previa concertación, realizábamos las entrevistas en persona. Previamente, a los entrevistados les habíamos enviado el documento con los parámetros de los que queríamos hablar, y sobre ese guión realizábamos otras preguntas no previstas. En casi todos los casos hubo petición de aclaraciones, o mayor profundización de algunos temas, bien por vía telefónica o bien por correo electrónico. En el caso de los directivos de Vocento, las entrevistas se hicieron en la sede central de este grupo en Madrid. La del socio de Deloitte, Luis Jiménez, fue realizada en la sede de esta consultora en la capital de España.

La lista completa de los profesionales a los que hemos hecho entrevistas en profundidad es:

- Eduardo Peralta, director de *Ideal*.
- Félix Rivadulla, subdirector de *Ideal*.
- Rafael Lamela, editor jefe de la web *Ideal.es*.

- Manuel del Castillo, director de *Sur*.
- Javier Recio, subdirector *Sur*.
- Elena de Miguel, jefa de Información y responsable de la web *Sur.es*.
- Ignacio Moreno, director *La Voz de Cádiz*.
- María Almagro, responsable de *Lavozdigital.es*.
- Álvaro Ybarra, director de *ABC de Sevilla*.
- Benjamín Lana, director editorial de Vocento.
- Borja Bergareche, director de Innovación de Vocento.
- Luis Jiménez, socio de Deloitte.

Asimismo, se completó la información facilitada por los responsables de cada medio con un cuestionario vía correo electrónico a responsables actuales del corporativo de Vocento y antiguos responsables de las cabeceras citadas.

Las personas contactadas fueron:

- Manuel Contreras, subdirector de *ABC de Sevilla*.
- Lalia González, ex directora de *La Voz de Cádiz*.
- Jesús Alloza, ex director general de *Sur*.
- Antonio González, ex director general de *La Voz*.
- Manuel Erice, corresponsal de *ABC* en Washington.
- Luis Ventoso, ex subdirector de *ABC* y responsable de *ABC.es*.

Las entrevistas se realizaron entre octubre de 2014 y septiembre de 2015.

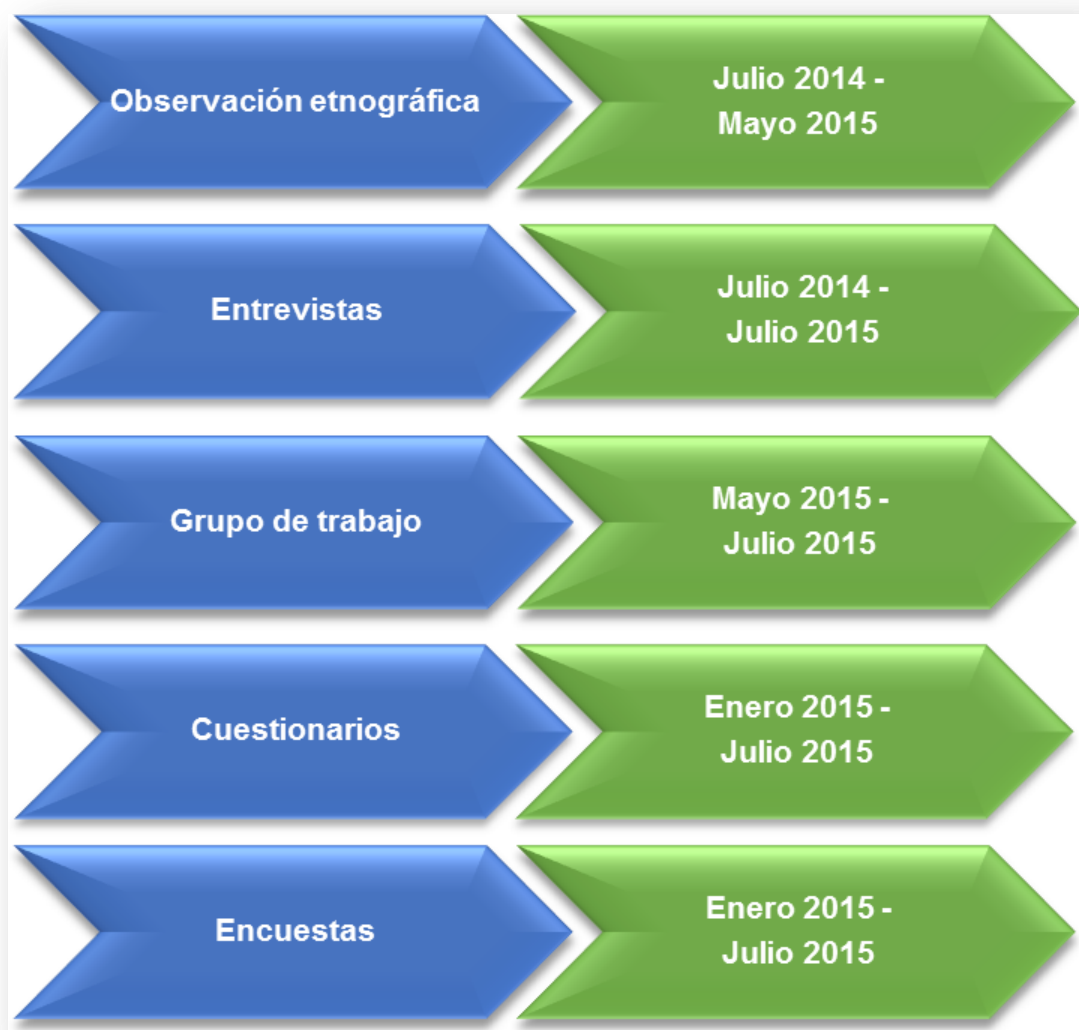
Respecto a otro de los métodos usados en la investigación, las encuestas de opinión, estas se realizaron mediante el envío personalizado de un correo electrónico a redactores de los distintos medios objetos del estudio. Quizás fue la parte más complicada de la investigación, ya que, por una parte, exigió un minucioso trabajo en la elaboración del listado de la muestra de a quienes se les iba a enviar el cuestionario; y, de otra, hubo que insistir hasta tres veces para conseguir un índice de respuestas razonable, que no ha sido todo lo mayoritario que el investigador hubiera deseado. Pero, por la circunstancia antes señalada de “no contaminar” la investigación, no se quiso usar a la dirección del medio para que presionara en la participación, ni la cercanía del investigador con algunos compañeros. Estas encuestas se realizaron tras la visita a las redacciones y estuvieron abiertas entre enero de 2015 y el 30 de julio del mismo año.

La otra encuesta, la dirigida a los periodistas andaluces a través del Colegio Profesional y de la Asociación de la Prensa, fue enviada a finales de mayo de 2015 y estuvo abierta hasta el 30 de julio de ese mismo año.

Con respecto al tercer método usado, el grupo de trabajo de expertos profesionales, se seleccionó una lista de doce participantes. Se elaboró un protocolo de contacto inicial con ellos, en el que se explicaba el objetivo del grupo y se le pedía su participación. El criterio usado para su selección fue, por una parte, su reconocido prestigio y conocimiento, fundamentalmente por su experiencia profesional, del proceso de convergencia y de integración de redacciones; y, por otro, su accesibilidad. De los doce participantes, cuatro de ellos declinaron la invitación. Al resto se le envió, en varios periodos de tiempo, una serie de



cuestiones que contestaron vía correo electrónico. El grupo de trabajo estuvo abierto desde mediados de mayo hasta el 30 de julio de 2015. Hemos seleccionado y extractado 40 respuestas que se pueden consultar en el Anexo I.



**Grafico 2.** Planificación de la investigación.

**Fuente:** elaboración propia.

### 2.3.3. NARRACIÓN

La ciencia se caracteriza por una forma de conocimiento que se ocupa de forma irrefutable por ser riguroso, sistemático, receptivo ante la crítica y que busca siempre la objetividad. Resultará evidente, por tanto, que las aportaciones a la ciencia requieran de esa precisión y esa perdurabilidad que se asocia a todo lo escrito. De ahí que sea tan importante para un investigador el dominio del lenguaje escrito y de las formas específicas que este adquiere en el ámbito de la comunicación científica. La redacción de los textos académicos posee algunas peculiaridades que se vinculan directamente con los objetivos de la misma y que, por cierto, es preciso tener en cuenta para lograr los mejores resultados. Lo que distingue a los trabajos científicos de otras formas de mensaje escrito deriva de los propios objetivos que posee la ciencia. Si esta intenta construir un saber riguroso, sistemático y lo más objetivo posible, entonces habrá que comunicar sus resultados también de un modo preciso y claro.

Esta reflexión inicial nos sirve de preámbulo a los problemas que nos encontramos en el momento de iniciar la narración de lo investigado por la necesidad que tuvimos de adaptarnos a un tipo concreto de narración, distinto, por cierto, al que habitualmente usamos en nuestro trabajo profesional como periodista.

Tuvimos que elegir un tipo de narración en el que los elementos sustantivos del contenido tenían que destacarse con nitidez más allá de todo adorno formal y adoptar otro elemento característico de toda comunicación científica, como es una estructura de cada trabajo pensada para que resulte lógica, orientada hacia el mejor entendimiento de lo que se pretende transmitir. Cada una de sus partes de la exposición deberían tener unidad y enlazarse claramente con las restantes; cada párrafo,

sección o frase deberá poseer un sentido, una función definida dentro del discurso general.

Por otra parte, en la narración científica la parte expositiva tiene que sujetarse a una lógica lo más clara posible, que estará en función de los objetivos del trabajo. Y para ello es fundamental establecer, desde el primer momento y con bastante precisión, qué se desea comunicar para luego poder así buscar la forma más adecuada a los fines que se persiguen. Ello significa, siguiendo algunas recomendaciones<sup>97</sup>, elaborar un modelo o esquema expositivo básico antes de comenzar a redactar, porque no se trata de dejarse arrastrar por algo parecido a la inspiración, sino de construir una obra que pueda ser comprendida del modo más directo posible.

El esquema de trabajo resultó una guía que nos orientó en el desarrollo de los temas, el punto de partida para la elaboración de esquemas particulares cada vez más detallados desde los cuales se fue pasando finalmente a la labor de escribir.

Por otra parte, resultaba labor previa imprescindible antes de iniciar la narración el análisis de los datos obtenidos en nuestra investigación. Rodríguez, Gil y García<sup>98</sup> han definido el análisis de datos como “el conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones que se realizan sobre los datos con el fin de extraer significados relevantes en relación con un problema de investigación”.

---

<sup>97</sup> SABINO, C. *Cómo hacer una tesis: guía para la elaboración y redacción de trabajos científicos*. Buenos Aires: Humanitas, 1994.

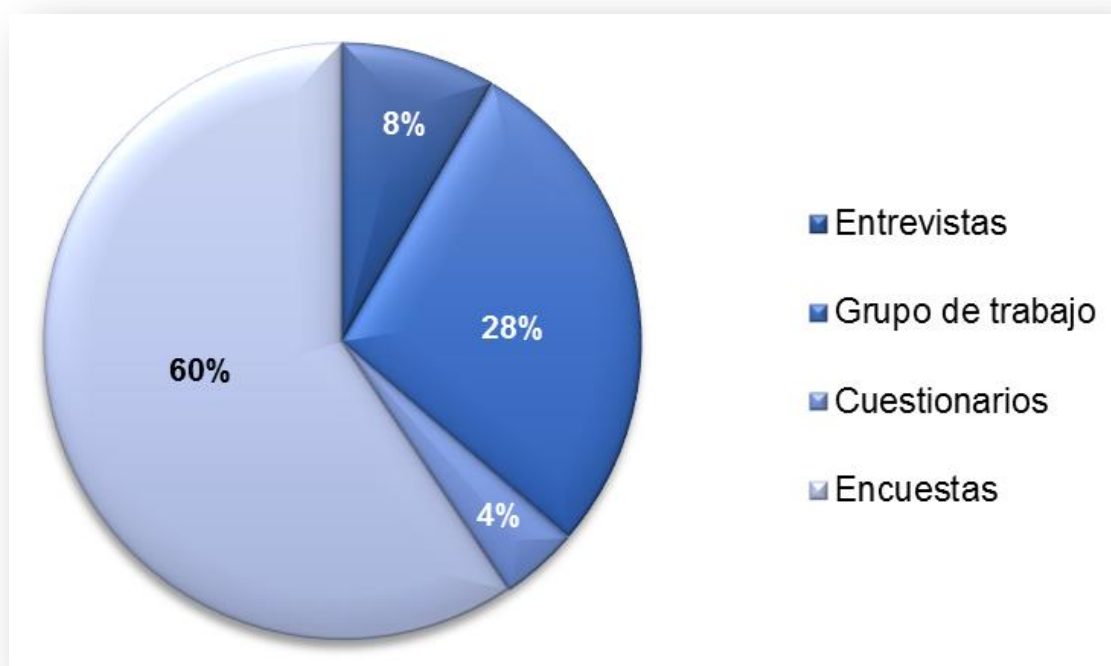
<sup>98</sup> RODRÍGUEZ, G.; GIL, J.; y GARCÍA, E. *Op. cit.*

En nuestra investigación hemos recogido datos de naturaleza cuantitativa y cualitativa, tanto secundarios como primarios.

Los secundarios son fruto de la lectura bibliográfica que se llevó a cabo entre 2013 y 2015, y que se centraron, como hemos referido anteriormente, en las investigaciones sobre las diversas manifestaciones de la convergencia y, especialmente, en el periodismo integrado y sus derivadas en la polivalencia y la fusión de salas de redacción. Obtuvimos tanto datos cualitativos como una amplia información sobre empresas informativas, especialmente fuera de España, en los que se habían producido casos de integración de redacciones.

Por lo que respecta a la investigación primaria, a través de las técnicas utilizadas (observación etnográfica, entrevistas en profundidad, encuestas y grupo de expertos) dispusimos de amplio material que se concretó en doce entrevistas en profundidad, seis cuestionarios cortos, una encuesta con noventa respuestas, ocho testimonios a través del grupo de trabajo.

En total, como refleja el gráfico 3, son 143 documentos con datos cuantitativos y cualitativos, de los que, una vez analizados, sacamos las conclusiones iniciales y nos sirvieron de guía para la narración de las mismas.



**Gráfico 3.** Documentos usados en la investigación.

Las conclusiones iniciales fueron fruto del proceso de triangulación con los datos de la observación de campo, las entrevistas y las encuestas, en lo que se refiere a la polivalencia de los redactores.

Asimismo, se confrontaron con los documentos de la empresa, obtenidos fundamentalmente por vía bibliográfica, y los datos aportados en las entrevistas en profundidad por los responsables editoriales y por la propia empresa.

Por último, y como es obvio, una vez analizados y confrontados los datos cuantitativos y cualitativos, procedimos a formular las conclusiones.



# SEGUNDA PARTE

---

## MARCO TEÓRICO Y PROFESIONAL





# CAPÍTULO 3

## CONCEPTO DE CONVERGENCIA Y DE INTEGRACIÓN DE REDACCIONES

---

En este capítulo abordaremos las investigaciones académicas y profesionales que se han realizado en el ámbito de la comunicación, y fuera de ella, sobre el concepto de convergencia, así como su definición y tipología, para ahondar posteriormente tanto en la integración y fusión de las redacciones como una manifestación concreta de la convergencia empresarial y profesional en su faceta más extrema, en la producción y distribución de contenidos, como en los efectos que sobre los profesionales de la comunicación está ejerciendo. Nos detendremos especialmente en una de las consecuencias de la convergencia profesional, como es la figura del periodista polivalente, que ha suscitado numerosas críticas tanto en el ámbito académico como en el corporativo y sindical, aunque la encuesta que también incluimos en este capítulo matiza las opiniones negativas que hay en esta materia.

### **3.1. INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE CONVERGENCIA E INTEGRACIÓN REDACCIONAL**

Lo primero debe ser intentar definir qué entendemos por convergencia e integración. La definición teórica nos ayudará también, como paso previo, a definir los indicadores que califican el grado de convergencia y que nos servirán como guía para investigar en los medios objetos de este proyecto.

En los foros de debate actual sobre el periodismo ha causado un enorme éxito la expresión convergencia periodística. Esta etiqueta se ha convertido, como afirma Salaverría<sup>99</sup>, en un calificativo usado con frecuencia por todos aquellos que tienen algo que ver con los medios, ya sea en las redacciones o en las aulas. Pero, ¿qué significa? Si se consultan diversas fuentes, uno rápidamente cae en la cuenta de que no todos le adjudican el mismo significado. La mayoría de quienes emplean el término convergencia en el mundo periodístico profesional lo hacen para referirse a los procesos de concentración de redacciones, aunque este sea solo una de las manifestaciones de un fenómeno más global.

En el mundo académico, sin embargo, las interpretaciones en torno a la convergencia suelen ser mucho más ricas y variadas. Y, tal vez debido a esto, también más divergentes. Si miramos en la historia del pensamiento, antes de que se convirtiera en una idea central para entender los procesos del periodismo en nuestros días, el concepto de

---

<sup>99</sup> SALAVERRÍA, R. Los medios de comunicación ante la convergencia digital. En: K. MESO (coord.). *Actas del I Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0. Bilbao, 11-13 noviembre 2009* [Recurso digital] [en línea]. País Vasco: Universidad del País Vasco, 2009.

convergencia ya había sido objeto de análisis teóricos en ámbitos tan dispares como la fisiología, la matemática o la biología. Así, a comienzos del siglo XVIII, el clérigo William Derham<sup>100</sup> alude por primera vez a los conceptos de convergencia y divergencia para describir los mecanismos adaptativos de la visión en distintos animales, en su tratado. Ya en el siglo XIX, el concepto de convergencia fue asimismo abrazado por teóricos de la matemática<sup>101</sup>. Incluso la propia teoría de la evolución, formulada por Charles Darwin<sup>102</sup>, adopta una perspectiva en la que las manifestaciones de convergencia y divergencia son claramente identificables bajo los fenómenos de anagénesis y cladogénesis descritos por el naturalista británico.

### 3.1.1. CONVERGENCIA E INTEGRACIÓN EN EL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

La convergencia es un proceso que desemboca en los medios de comunicación y en las salas de redacción de la mano de la tecnología. Ya en 1979 Negroponte<sup>103</sup> habló de su modelo de convergencia basado

---

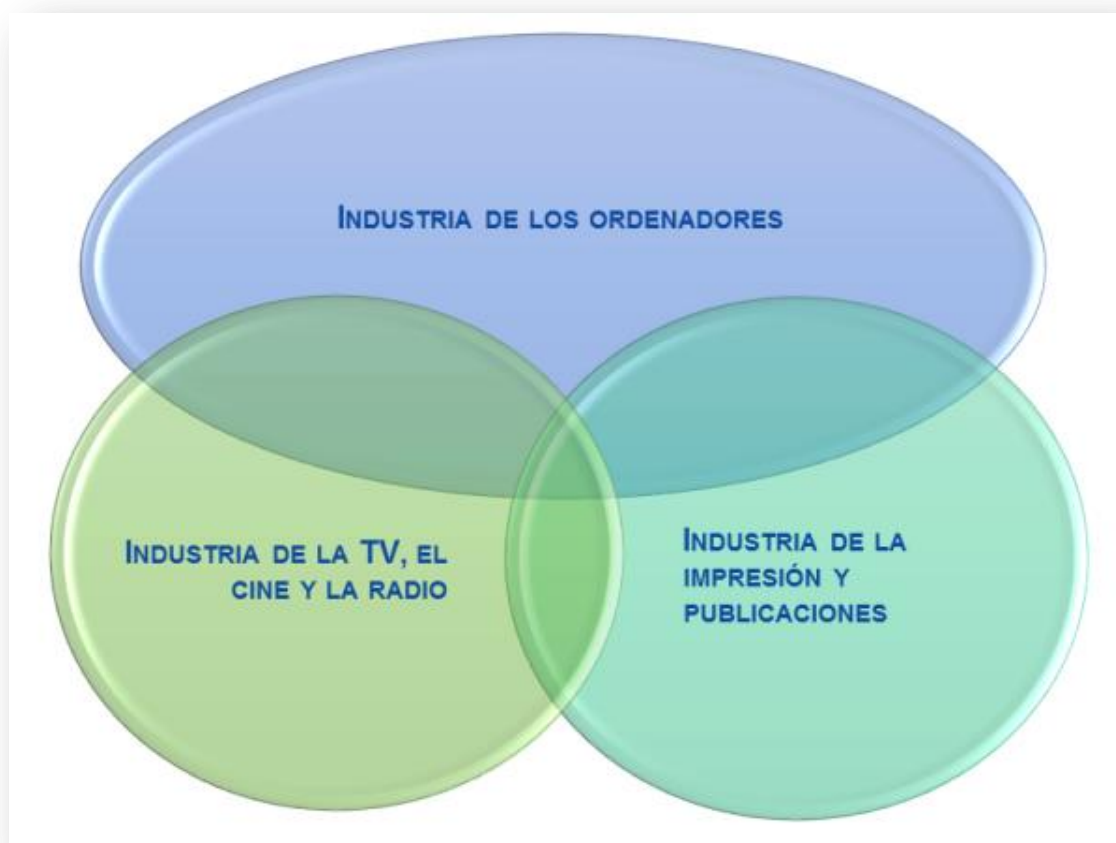
<sup>100</sup> DERHAM, W. *Physico-theology, or, A demonstration of the being and attributes of God from his works of creation: being the substance of XVI sermons preached in St. Mary le Bow-Church, London, at the Hon'ble Mr. Boyle's lectures in the years 1711 and 1712: with large notes and many curious observations never before published.* Londres: Printed for W. Innys, 1713.

<sup>101</sup> Ver las teorías del alemán Karl Weierstrass (1815-1897), el irlandés George Stokcs (1819-1903) o el también alemán Philipp Ludwig von Scidcl (1821-1896), entre otros.

<sup>102</sup> DARWIN, C. *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life.* 1a ed. Londres: John Murray, 1859.

<sup>103</sup> APPELGREN, E. Convergence and divergence in media: different perspectives. En: J. ENGELEN; S. COSTA; y C.S. MOREIRA (eds.). *Building digital bridges: linking cultures, commerce and science: proceedings of the 8th International Conference on*

en tres círculos en intersección representando la industria audiovisual (televisión, radio y cine), la de impresión y publicación y la incipiente en aquellos años de los ordenadores, círculos que, en este último caso, cada vez se iba haciendo mayor y su intersección iba afectando más a los otros dos.



**Gráfico 4.** Convergencia de medios de Negroponte (1979).

**Fuente:** Negroponte. Elaboración propia.

Pero es en el *Ser digital*<sup>104</sup>, originalmente publicado en enero de 1995, donde el fundador del MIT MediaLab desarrolla su teoría sobre la digitalización de la sociedad y hace una serie de predicciones sobre lo que posteriormente ocurrió en el mundo de la comunicación. El arquitecto griego afincado en Estados Unidos, que se ha convertido en un gurú de las tecnologías de la información a raíz de *Ser digital*, avanza en este libro cómo iba a cambiar la sociedad con las nuevas tecnologías, e intenta predecir cómo evolucionaría, sosteniendo la firme creencia de que la humanidad se está viendo inclinada a la digitalización, trasladándose de un mundo de átomos a un mundo de bits<sup>105</sup>: “La mejor manera de apreciar los méritos y las consecuencias de ser digital es reflexionar sobre la diferencia que existe entre bits y átomos”.

La digitalización, la posibilidad de convertir la información en códigos binarios de ceros y unos para ser fácilmente transmitida, ha revolucionado muchas esferas de nuestro entorno, pero especialmente el mundo de la comunicación. En esta líneas, otros autores<sup>106</sup> entienden que desde los años noventa del pasado siglo, la tareas humanas de emitir y recibir mensajes, así como las de procesar y almacenar la información, han sido enormemente simplificadas por el código digital, que permite traducir cualquier mensaje informativo, así como la decodificación posterior, para que llegue al receptor como si estuviera presente en el momento de la emisión.

Esto, en lo que nos afecta para nuestra investigación, cambia radicalmente el esquema que hasta entonces conocíamos en el proceso

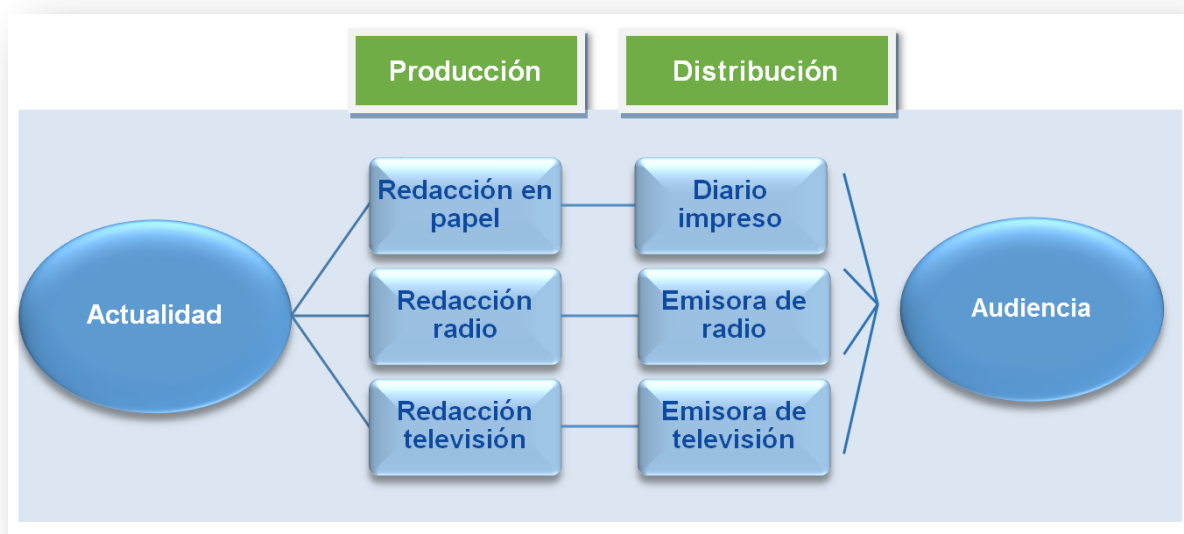
---

<sup>104</sup> NEGROPONTE, N. *Op. cit.*; en el que se llama “El mundo digital”.

<sup>105</sup> *Ibidem*, pág. 23.

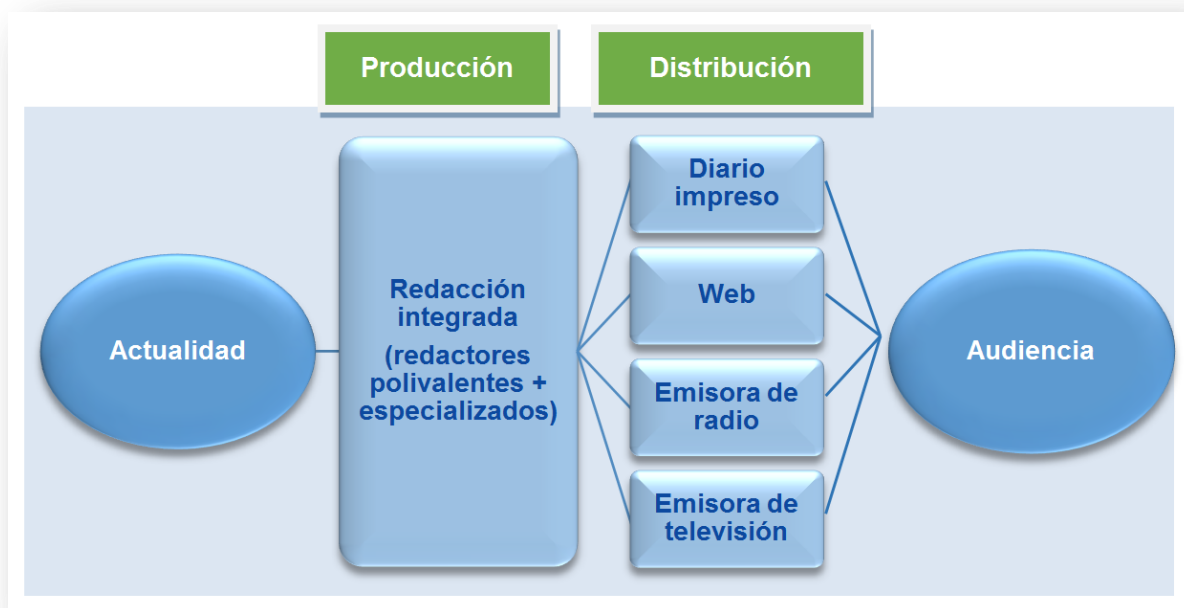
<sup>106</sup> TERCEIRO LOMBA, J.B.; CLAVERO, G.M. *Digitalismo: el nuevo horizonte sociocultural*. Taurus Ediciones, 2001.

comunicativo. En un esquema analógico, la información debía ser tratada por redacciones analógicas especializadas en cada plataforma. Una redacción de una plataforma impresa no podía hacer radio, ni web. Con la digitalización se rompe ese esquema y se puede integrar todo el proceso de producción de información en una única redacción digital.



**Gráfico 5.** Esquema de transmisión de noticias por el medio analógico.

**Fuente:** elaboración propia.



**Gráfico 6.** Esquema de transmisión de noticias por el periodismo digital.

**Fuente:** elaboración propia.

La aparición del hecho digital y, como consecuencia de ello, de Internet, ha supuesto una revolución en el mundo de la comunicación, y así ha sido históricamente respecto a cualquier otro cambio tecnológico (que nunca ha sido algo ajeno al periodismo, ni a los medios de comunicación). Como afirma Canga Larequi<sup>107</sup>, “parece fuera de toda duda que hasta ahora el desarrollo tecnológico no solo no ha perjudicado a la Prensa sino que, por el contrario, ha sido fundamental para su mejora continua”. Desde Gutenberg a las innovaciones en el telégrafo, la radiofonía, la transmisión de imágenes o, más recientemente, Internet, todo, con más o menos rapidez ha tenido su reflejo práctico en los

<sup>107</sup> CANGA LAREQUI. J. Periodismo e internet: nuevo medio, vieja profesión. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* [en línea]. 2001, núm. 7, pp 33-48.

medios de comunicación y, por ende, en la vida de los ciudadanos y en sus hábitos de consumo de información.

Pero la profundidad en estos cambios que supuso, primero la digitalización del producto informativo y, casi simultáneamente, su posibilidad de acceso a él a través de la web, ha conmocionado el universo de la comunicación y ha llevado casi irremediabilmente a lo que llamamos convergencia. ¿Le fue posible a algún medio sustraerse a esta tendencia? Difícilmente. Pensemos, por ejemplo, que una primera consecuencia de la digitalización yació en la posibilidad de publicar o dar a conocer los contenidos digitalizados por varias plataformas, cabeceras o medios distintos<sup>108</sup>. En el periodismo analógico los contenidos estaban ligados a una sola forma de transmisión, pero al digitalizarse pueden ser copiadas, transformadas y usadas de muchas maneras en el tiempo y en la plataforma. De ese hecho se pasó a la percepción de que lo importante era la marca por encima de la plataforma o el soporte<sup>109</sup> y, por ende, a la estrategia de explotar comercialmente los productos acogidos a una misma marca por diversos canales, estrategia que tantas y profundas consecuencias ha traído a las empresas que se mueven en el mundo de la comunicación.

Puede ser una paradoja observar que de todos los medios de comunicación, el que antes y mejor se ha integrado en las nuevas tecnologías, y concretamente en la red, ha sido la prensa escrita. Y al contrario de lo que pueda parecer -como dice Terceiro<sup>110</sup>- que un medio

---

<sup>108</sup> MEIER, K. *Journalistik*. Konstanz (Alemania): UVK-Verl.-Ges., 2007b, p. 122.

<sup>109</sup> En 2002, el editor de The New York Times, Arthur Sulzberger, afirmaba que "I'm not in the newspapers business".

<sup>110</sup> TERCEIRO LOMBA, J.B. *Sociedad digital: del homo sapiens al homo digitalis*. Madrid: Alianza, 1996, p. 71.



tan antiguo como es el periódico ofrezca sus contenidos en línea y muchos incorporen servicios hipermedia no tiene nada de extraño, ya que la confección de un periódico es digital, desde el principio hasta el final, pese a que después, los bits se conviertan en átomos, “y es precisamente ahí cuando el medio se priva de la instantaneidad y ubicuidad de la radio o la TV, imponiendo al periódico un hándicap retardatario”.

Internet es otro instrumento que llega de la mano de la tecnología y es la segunda palanca importante que ha servido para auspiciar el fenómeno de la convergencia que estamos describiendo. Algunos<sup>111</sup> entienden que es “el motor principal de dicho cambio”. Castells<sup>112</sup> opina también que:

“Internet no es simplemente una tecnología; es el medio de comunicación que constituye la forma organizativa de nuestras sociedades, es el equivalente a lo que fue la factoría en la era industrial o la gran corporación en la era industrial. Internet es el corazón de un nuevo paradigma sociotécnico que constituye en realidad la base material de nuestras vidas y de nuestras formas de relación, de trabajo y de comunicación”.

Internet se ha convertido en un medio para todo, que interactúa con el conjunto de la sociedad. Se construye a partir de 1969, aunque tal como lo conocemos aparece en 1994, a partir de la existencia de un

---

<sup>111</sup> MEIER, K. El periodismo en cambio. Digitalización y convergencia de redacciones en Alemania. M.A. TORRES, Trad. *Comunicación y Ciudadanía* [en línea]. Enero-Junio 2010, núm. 3, pp. 44-53.

<sup>112</sup> CASTELLS, M. Internet y la sociedad red. *La factoría* [en línea]. Febrero-Septiembre 2001, Vols. 14-15.

*browser*, del *world wide web*. Se trata de una red de redes de ordenadores capaces de comunicarse entre ellos. El crecimiento de esta red ha sido espectacular: en cuarenta años ha alcanzado más de 2,4 billones de usuarios<sup>113</sup>.

¿Cuándo surge Internet en España? En nuestro país llegó tarde, ya que hasta mediados de los años ochenta la Net no se descubre en España. Serían los responsables de Fundesco (Departamento de Redes de la Fundación para el Desarrollo de las Comunicaciones), encargados en los años ochenta de investigar y situar a España en la onda de las nuevas telecomunicaciones, quienes primero se interesaron por Arpanet<sup>114</sup>, y plantearon a las autoridades españolas la necesidad de disponer de una red teleinformática capaz de conectar los ordenadores de las universidades y los centros científicos. De esta forma, nace en 1988 el Programa Iris, que por el momento solo ofrecía un correo electrónico, a los centros científicos conectados.

Es en la década de los años noventa cuando podemos decir que Internet se introduce definitivamente en España. En 1990 el Programa Iris da un giro importante al establecer una infraestructura de transporte basada en el protocolo IP, que hace posible no solo ofrecer unos mejores servicios de correo electrónico, sino también transferencia de ficheros y terminal remoto. Además de prestar estos servicios en máquinas conectadas dentro de España, se ampliaban a las de otros países, gracias a un acuerdo con NSFnet (de la National Science Foundation en Estados Unidos) que posibilita la condición de red conectada. A partir de

---

<sup>113</sup> La gran evolución de internet desde su creación en 1969. Marketing directo.com. *El mportal para el marketing, publicidad y los medios* [en línea]. 17 de mayo de 2013.

<sup>114</sup> PEIRO, C. España se sumerge en Internet. *Web*. Marzo 1996, vol. 4, p. 66.

entonces, el Programa Iris pasó a llamarse RedIRIS, red nacional perteneciente al Programa de Investigación y Desarrollo<sup>115</sup>.

Es a partir de 1991 cuando la empresa privada se introduce en la red, siendo Goya Servicios Telemáticos la primera española en comercializar la conexión completa a Internet. Ya antes de esa fecha ofrecía servicios de correo electrónico a las empresas. El año 1992 es también –además del año de la Exposición Universal de Sevilla y las Olimpiadas– el del despegue en nuevas tecnologías de la información, que en el caso concreto de Internet se refleja en su introducción en las universidades, destacando la Jaume I de Castellón (UJI), con su puesta en marcha del primer servidor de *gopher* de España. En 1993 se instala Internet en las universidades.

Si 1992 y 1993 son los años de experimentación de la red en nuestro país, fundamentalmente dentro del ámbito científico y educativo, 1994 y 1995 son los años de despegue y expansión, no solo en el ámbito científico, sino también en el empresarial y privado. A comienzos de 1994<sup>116</sup> la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT) traspasa la gestión de la RedIRIS al Consejo Superior de Investigaciones Científicas, que la enmarca en el nuevo Centro de Comunicaciones CSIC RedIRIS, con ideas y previsiones de futuro debido al auge que estaba alcanzando Internet en otros países pioneros. En ese mismo año la Asociación de Técnicos de Informática (ATI) organiza la primera presentación pública de la red en la Casa de América. En el verano de 1994, ya se contabilizan más de 400.000 españoles conectados a Internet, a través del servicio Ibertex que presenta la Compañía

---

<sup>115</sup> *Ibidem*, p. 68.

<sup>116</sup> *Ídem*.

Telefónica. Es el año también de la expansión de la red en el ámbito privado, y en el que surgen nuevos proveedores de conexión a Internet, como es el caso de Servicom, la segunda empresa privada proveedora<sup>117</sup>. El año 1995 es el de la implantación de Internet en la sociedad española: la red sale ya de los circuitos científicos para llegar a todos los lugares del país. Su interés se extiende a los más variopintos organismos: las comunidades autónomas, siendo la pionera RACI (Red Aragonesa de Comunicaciones Institucionales); las embajadas españolas, la primera fue la de España en Canadá; los centros públicos de enseñanza primaria y secundaria, siendo pioneros los centros catalanes, gracias al programa de Informática Educativa de la Generalitat; también se introducen en la red los medios de comunicación, y a partir de ahí todas las empresas de servicios y los hogares españoles.

En 2014 existían en España casi 11,9 millones de hogares que tenían acceso a Internet, un 74,4 %<sup>118</sup> del total. Según el Estudio General de Medios (EGM)<sup>119</sup>, hemos pasado de una penetración del 2,7 % en 1997 al 70,7 % en 2015, con un crecimiento sostenido según se refleja en la tabla siguiente:

---

<sup>117</sup> Ídem.

<sup>118</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Año 2014. *INEbase* [en línea]. 02 de octubre de 2014.

<sup>119</sup> ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (AIMC). Entrega de resultados EGM. 1ª ola 2015. *AIMC* [en línea]. 15 de abril de 2015.

**Tabla 6.** Evolución de los usuarios de Internet en España.

Año	USUARIOS (%)
1997	2,7
1998	4,6
1999	7,0
2000	12,6
2001	20,4
2002	22,5
2003	26,9
2004	32,4
2005	34,4
2006	37,5
2007	41,1
2008	45,4
2009	49,3
2010	53,0
2011	57,1
2012	60,4
2013	64,5
2014	69,3
2015	70,7

Fuente: EGM.

Por tanto, en España, desde mediados de la década de los noventa<sup>120</sup> los cibermedios forman parte del panorama mediático. Aunque algunos autores<sup>121</sup> consideran que el primer cibermedio español fue el Boletín Oficial del Estado (BOE), en un inicio fueron las empresas editoras de papel las que publicaron las primeras ediciones *online*.

De la digitalización e Internet llegamos a un tercer factor que ha hecho posible la convergencia digital en los actuales medios de comunicación. Es lo que Castells<sup>122</sup> y García Avilés<sup>123</sup> llaman la sociedad en red: “Esa Sociedad Red es la sociedad que yo analizo como una sociedad cuya estructura social está construida en torno a redes de información a partir de la tecnología de información microelectrónica estructurada en Internet”. Añade García Avilés<sup>124</sup> que:

“El crecimiento de la información se intensifica de forma exponencial en la Sociedad Red; un número de comunicadores cada vez mayor se halla conectado a una red que se va haciendo progresivamente más densa y que supera todo tipo de barreras, hasta alcanzar dimensiones globales”.

Todos estos factores, a los que hay que añadir uno coyuntural como fue la crisis económica que sufrió occidente a raíz de las

---

<sup>120</sup> LIMIA FERNÁNDEZ, M.; LOPEZ GARCÍA, X.; y PEREIRA FARIÑA, X. 15 años de cibermedios en España. En: X. LÓPEZ GARCÍA y X. PEREIRA FARIÑA (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela. 2010, pp. 9-26.

<sup>121</sup> ARMAÑANZAS, E.; DÍAZ NOCI, J.; y MESO, K. *El periodismo electrónico: información y servicios multimedia en la era del ciberespacio*. Barcelona: Editorial Ariel, 1996, pp. 128-131.

<sup>122</sup> CASTELLS, M., 2001. *Op. cit.*, p. 16.

<sup>123</sup> GARCÍA AVILÉS, J.A. *Comunicar en la sociedad red: teorías, modelos y prácticas*. Barcelona: Editorial UOC, 2015.

<sup>124</sup> *Ibíd.*, p. 15.

*subprime*<sup>125</sup>, conforman ese fenómeno que hemos denominado convergencia digital y que ha afectado de forma considerable a los medios de comunicación.

Debemos sin embargo aclarar que, aunque la convergencia sí es la causante de la otra manifestación que es objeto de nuestro estudio (la integración de redacciones), no podemos, sin embargo, identificar ambos términos. Convergencia es un fenómeno global, que se manifiesta con varias caras, y una de sus manifestaciones extrema es lo que llamamos integración. Podemos, por tanto, empezar a distinguir entre la convergencia, que es un proceso que arranca con la tecnología, y la integración, que sería, siguiendo el ejemplo de Salaverría y Negredo<sup>126</sup>, el fin del trayecto, la última parada de ese proceso.

### 3.1.2. DE LA DIGITALIZACIÓN A LAS REDACCIONES INTEGRADAS

Este cambio que hemos descrito en el producto, y por ende en la estrategia editorial, provocó una profunda revolución en los medios en lo que se refiere al fenómeno de la convergencia, la cual, como veremos después de forma más pormenorizada, tenía que ver con cuatro variables: la mencionada tecnología, la empresarial, la profesional y los contenidos.

Las empresas, las organizaciones ligadas al mundo de la comunicación, estaban inmersas en unos procesos de cambio, digamos, expansivos, tratando de diversificar su actividad bien con la compra o

---

<sup>125</sup> Cf. sobre la crisis de las hipotecas subprime. NADAL, A. La crisis financiera de Estados Unidos. *Boletín Económico de ICE* [en línea]. Noviembre 2008, núm. 2.953, pp. 19-29.

<sup>126</sup> SALAVERRÍA, R y NEGREDO, S. *Op. cit.*, p. 52.

fusión con otros medios (lo que se conoce como concentración), o bien en negocios que influían en su cadena de valor. Pero la convergencia llevó también a la integración de redacciones en una doble vertiente. Por un lado, la aparición de la web y la opción de publicar los contenidos en esa nueva plataforma, que exigía nuevos profesionales que conocieran el medio (los nativos digitales), propició la aparición de nuevas redacciones autónomas y separadas de las del medio impreso, pero que con el tiempo, e invocando el principio de la eficiencia, acabaron integrándose con las antiguas redacciones. Por otra parte, la modernización de las estructuras de producción para satisfacer mejor los nuevos hábitos de consumo y el incremento de la productividad también impulsaron estas fusiones.

El tercer ámbito en el que todo este proceso tuvo su influencia fue el profesional: con redacciones fusionadas, con la necesidad de usar redactores que manejaran el nuevo lenguaje que imponía la plataforma *online* y con la posibilidad de publicar en varios medios o plataformas se propició la aparición de periodistas polivalentes tanto en lo funcional, como en los temas, o en los medios.

El cuarto aspecto influenciado por la convergencia han sido los contenidos. La nueva plataforma, Internet, permite no solo texto o fotos como el papel impreso, sino también sonido o imagen en movimiento, es decir, códigos comunicativos que la literatura académica ha denominado *multimedialidad*<sup>127</sup>, y a la que nos referiremos más adelante.

---

<sup>127</sup> SALAVERRÍA, R. Estructura de la convergencia. En: X. LÓPEZ GARCÍA y X. PEREIRA FARIÑA (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela, 2010, p. 38.



Pero no solo eso, sino que la digitalización tecnológica ha cambiado los usos y hábitos de los consumidores en su acceso a los medios de comunicación, que es otro de los factores para analizar en este proceso. Internet ha desplegado su cobertura en apenas veinte años en forma tan acelerada como ningún otro medio desde la televisión<sup>128</sup> y ha cambiado el consumo y el acceso a los medios de comunicación<sup>129</sup>.

### 3.1.3. PRECEDENTES HISTÓRICOS: DEL TELETEXO A INTERNET

Aunque hemos repasado la importancia que los cambios tecnológicos recientes están provocando en el ecosistema informativo, algunos autores<sup>130</sup> recuerdan que el fenómeno del multimedia, la tendencia a la concentración o la integración de redacciones no es algo exclusivo causado por la digitalización o la web. Podríamos recordar en este punto la teoría de Caro González<sup>131</sup>, quien establece que uno de los cambios estratégicos que han llevado a cabo de forma generalizada los medios de comunicación es:

---

<sup>128</sup> MEIER, K. Op. cit., p. 46.

<sup>129</sup> Según un estudio elaborado por la consultora Deloitte en España, Internet se había consolidado en 2014 como el medio más valorado por los consumidores en España. Según el mismo estudio, el uso de Internet continúa liderando las preferencias de los consumidores en España, por delante del visionado de televisión, la lectura de libros y la escucha de música. Según el INE en España casi 11,9 millones de hogares tienen acceso a Internet en 2014, y por vez primera el principal tipo de conexión a Internet por banda ancha es la conexión móvil a través de un dispositivo de mano, tipo teléfono de nueva generación con, al menos, 3G. Cfr. SÁNCHEZ QUERO, J. Internet se consolida como el medio más valorado por los consumidores en España. *Deloitte* [en línea]. 01 de octubre de 2014.

<sup>130</sup> DEUZE, M. What is multimedia journalism? *Journalism Studies* [en línea]. 2004, vol. 5, núm. 2, pp. 139-152.

<sup>131</sup> CARO GONZÁLEZ, F.J. Op, cit., p. 417

“la diversificación multimedia. Este cambio –explica– tiene también una explicación partiendo del argumento de la supervivencia. En el marco de la ecología de las poblaciones, al diversificar las actividades y entrar en nichos de mercado distintos, si las empresas son expulsadas de uno de ellos, pueden sobrevivir en los restantes”.

Otro ejemplo es la teoría de la Mediamorfosis, desarrollada por Roger Fidler<sup>132</sup>, que analiza la evolución tecnológica de los medios de comunicación como un todo para afirmar que “los medios no surgen por generación espontánea ni independientemente. Aparecen gradualmente por la metamorfosis de los medios antiguos. Y cuando emergen nuevas formas de medios de comunicación, las formas antiguas no mueren, sino que continúan evolucionando y adaptándose”.

Plácido Moreno<sup>133</sup>, en esta línea, analiza la evolución de las redacciones en la historia –desde que se constituyeron como tales a principios de la segunda década del siglo XX– y afirma que han ido evolucionando en forma progresiva y conviviendo lo viejo y lo nuevo. Precisamente, uno de los cambios más importantes surge a raíz de la entrada en las salas de redacción de los ordenadores y sus aplicaciones de autoedición:

“Debemos considerar que los diferentes tipos de periódicos y sus redacciones han ido evolucionando de forma progresiva y no pocas veces anidadas unas en otras, conviviendo lo viejo y los nuevo;

---

<sup>132</sup> FIDLER, R.F. *Mediamorfosis*. Buenos Aires: Granica, 1998.

<sup>133</sup> MORENO, P. *Reinventando el periódico: una estrategia para la supervivencia de la prensa diaria*. Madrid: EuroEditions, 2009.

sufriendo más o menos dramáticas metamorfosis, inmersas en un contexto cambiante”.

Por ello podemos decir que en los medios de comunicación la convergencia es un fenómeno muy de actualidad, pero no novedoso. Los medios de comunicación han experimentado procesos de convergencia desde mucho antes de que el impacto de la tecnología digital produjera una aceleración e intensificación de ese proceso<sup>134</sup>. Las transformaciones en el ecosistema mediático propician que los medios tradicionales tengan que adaptarse y renovarse ante la irrupción de los nuevos medios interactivos, si desean mantener su supervivencia y rentabilidad. Es la teoría de la Mediamorfosis de Fidler de la que ya hemos hablado<sup>135</sup>.

Un ejemplo cercano de lo que supuso la entrada de las nuevas tecnologías en el periodismo y en la convergencia se produjo en la década de los años 80 del siglo XX, lo cual ha sido estudiado por el profesor Álvarez Marcos<sup>136</sup>. El *teletexto* y *videotex* se acercan a lo que podríamos calificar como periódico electrónico. Ambos sistemas telemáticos nacieron en la década de los 70 y conocieron su auge a partir de 1980. Los editores alemanes llegaron a solicitar que el teletexto fuera considerado como un tipo de distribución electrónica de prensa y, por ese motivo, lo llamaron *bildschirmtext* (diario en pantalla). El teletexto de TVE, que funciona desde el 16 de mayo de 1988, se autodefine como “un

---

<sup>134</sup> SOLA POOL, I. de. *Technologies of freedom*. Cambridge (Estados Unidos): Belknap Press, 1983.

<sup>135</sup> FIDLER, R. *Op. cit.*

<sup>136</sup> ÁLVAREZ MARCOS, J. El periodismo ante la tecnología hipertextual. En: J. DÍAZ NOCI y R. SALAVERRÍA (coords). *Manual de Redacción Ciberperiodística*. Barcelona: Editorial Ariel, 2003.

periódico electrónico que se transmite usando la televisión”<sup>137</sup>, aunque su origen es inglés (en 1973) para personas sordas<sup>138</sup>.

Por su parte, el *videotex* ofrecía mayores posibilidades que el teletexto y además contaba con la ventaja de ser un medio en parte interactivo, al basarse en una tecnología bidireccional como el teléfono. El usuario de *videotex* podía consultar miles de páginas de datos, contribuir a una base de datos existente y comunicarse con otros usuarios o suscriptores. Sin embargo, la llegada de Internet acabó con el *videotex* y el sistema murió antes que pudiera alcanzar un cierto grado de desarrollo, más allá de países como Francia, donde France Telecom impulsó Minitel (versión francesa del *videotex*) como herramienta sustitutiva de las guías telefónicas impresas.

Otra experiencia interesante fue, durante la Exposición Universal de Sevilla de 1992, el *Diario Expo 92*, la primera experiencia real de prensa cibernética desarrollada en Europa. Casi cuatro millones de personas leyeron<sup>139</sup> alguno de sus 179 números, distribuidos de forma simultánea en tres idiomas a través de las 255 pantallas táctiles del Sistema de Información a Visitantes que *IBM* instaló en el recinto de esta muestra. Leer alguna de sus casi treinta páginas diarias resultaba aún fácil: no requería teclado ni ratón, ya que se manejaba con un solo dedo.

El diario era una combinación de textos y fotografías, con noticias de interés general y de la Expo 92, información deportiva y meteorológica, y reproducción facsímil de las portadas del día de los

---

<sup>137</sup> ÁLVAREZ MARCOS, J. *Op. cit.*

<sup>138</sup> LÓPEZ DE ZUAZO, A. Análisis de los teletextos. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* [en línea]. 1994, Vol. 1, pp. 57-66.

<sup>139</sup> ÁLVAREZ MARCOS, J. *Op. cit.*, p. 7.

principales periódicos europeos y españoles. *Diario Expo 92* no fue estrictamente un periódico multimedia, pero su entorno sí lo era. La inclusión en línea del servicio urgente de noticias de la agencia Efe en portada y el uso de un equipo de telefotografía digital vía satélite reforzaron el carácter vanguardista de esta experiencia pionera en España.

## **3.2. LAS CUATRO COLUMNAS DE LA CONVERGENCIA**

La literatura académica sobre convergencia en los medios de comunicación la podemos encontrar a partir de finales de los años 70 del pasado siglo. Si en algo coincide toda la literatura académica sobre este tema es en subrayar sus cuatro caras, o las cuatro columnas sobre las que se asientan sus manifestaciones: la tecnológica, la empresarial, la profesional y la de contenidos. Aunque algunas de ellas están relacionadas entre sí, hablar de convergencia es, en principio, referirse a estas cuatro facetas que dan lugar a otros cuatro fenómenos más tangibles en el mundo de la comunicación: los cambios tecnológicos, las concentraciones de empresas, la polivalencia de los redactores y los nuevos productos informativos multimediales.

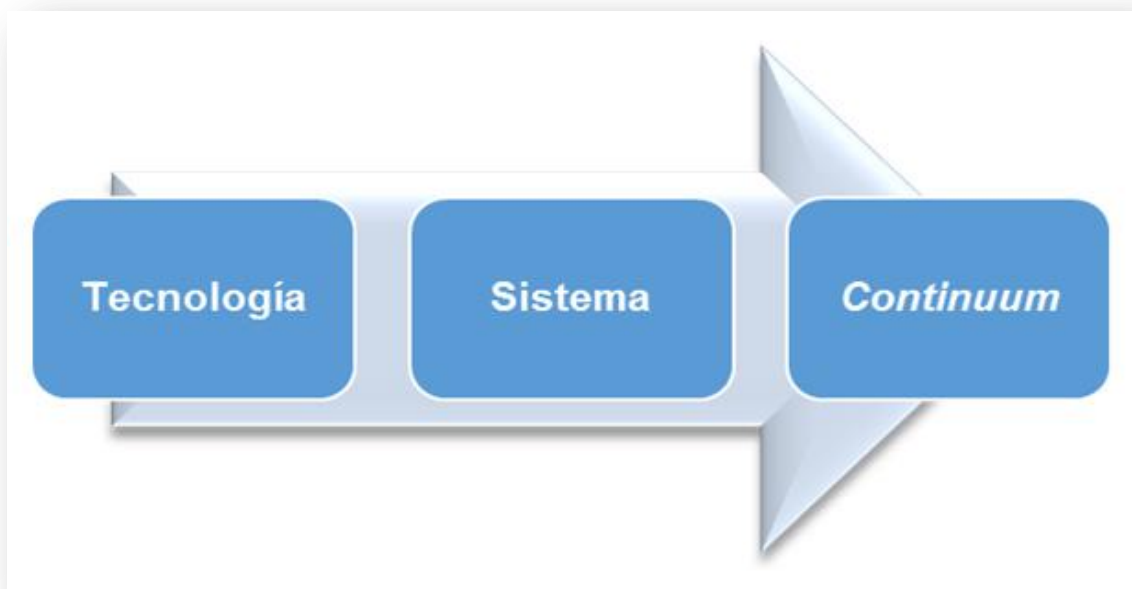
### **3.2.1. ESTUDIOS ACADÉMICOS SOBRE LA CONVERGENCIA**

García Avilés, Salaverría y Masip<sup>140</sup>, en la ponencia presentada en el Congreso Internacional Fundacional AE-IC (Asociación Española de

---

<sup>140</sup> GARCÍA AVILÉS, José Alberto; SALAVERRÍA ALIAGA, Ramón; y MASIP MASIP, Pere. Convergencia periodística en los medios de comunicación. Propuesta de definición conceptual y operativa. En ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA

Investigación de la Comunicación), en Santiago de Compostela, hacían un resumen de las tres décadas de historia sobre las teorías en torno a la convergencia e identificaban tres grandes modalidades a la hora de definir el concepto, que incluso guardan un cierto orden cronológico.



**Gráfico 7.** Tres etapas de los estudios sobre convergencia.

**Fuente:** García Avilés et. Al. Elaboración propia.

Hablaban los autores antes citados de una primera etapa de la convergencia como confluencia de tecnologías donde se ponía el acento en la generación de nuevos mensajes a partir de la combinación de códigos lingüísticos diferentes. Conforme a este enfoque, convergencia y multimedia presentan un alto grado de similitud. Esta visión de la

---

COMUNICACIÓN (Ed.). *Investigar la comunicación (= Invetigar la comunicació = Komunikazio-Ikerketa): Actas y memoria final: Congreso Internacional Fundacional AE-IC, Santiago de Compostela, 30, 31 de enero y 1 de febrero de 2008.* (Recurso electrónico). Santiago de Compostela: Asociación Española de Investigación de la Comunicación, 2008.

convergencia tiene un marcado enfoque tecnológico, según el concepto plasmado por De Sola Pool <sup>141</sup>, como un proceso que “borra las líneas que separan a los medios” y permite la “convergencia de los mecanismos de distribución de información”. Posteriormente, convergencia se ha identificado con la integración de Internet con otros medios, singularmente en la televisión<sup>142</sup> y la telefonía. Y en esta línea se sitúa Pavlik<sup>143</sup>, quien define la convergencia como “el acercamiento de todas las formas de comunicación mediatizada en una forma electrónica y digital, impulsadas por los ordenadores”. Desde esta perspectiva, el concepto de convergencia implica la desaparición de las fronteras tradicionales entre dichos sectores y la confluencia de plataformas mediáticas, donde surgen nuevos contenidos y aplicaciones.

Se pasó después en la literatura académica a hablar de la convergencia como sistema. Sentadas las bases conceptuales de la convergencia como resultado de una confluencia de tecnologías, otros investigadores se fijaron en el carácter sistémico del fenómeno. Sus trabajos no se limitan a una esfera exclusivamente tecnológica. Exponen que para entender el fenómeno hay que considerar no solo los aspectos instrumentales, sino también otros ámbitos de la producción y el consumo de los medios de comunicación.

---

<sup>141</sup> SOLA POOL, I. de, *Op. cit.*

<sup>142</sup> THOMPSON, I. *Convergence in television and the internet*. 2a ed. Londres: Informa Media Group, 1999.

<sup>143</sup> PAVLIK, J.V. A Sea-Change in Journalism: Convergence, Journalists, their Audiences and Sources. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* [en línea]. Diciembre 2004, vol. 10, pp. 21-29.

Y en los últimos años, otros autores<sup>144</sup>, además de asumir el carácter sistémico de la convergencia, interpretan a esta como un proceso longitudinal, constituido por diversas etapas que tendría como meta la integración. Así, el concepto de convergencia, en lugar de ser un fenómeno aislado, sería en realidad un *continuum*, un marco de referencia donde cada uno de los mercados periodísticos, empresas de información y medios alcanzarían un determinado nivel de convergencia. Es la convergencia como un proceso gradual.

Dailey, Demo y Spilman<sup>145</sup> han desarrollado, en esta línea, la idea del *convergence continuum*, y en su modelo plantean hasta cinco niveles de convergencia: *cross-promotion*, *cloning*, *coopetition*, *content sharing* y *convergence*, que representarían los grados de convergencia e integración:

1. Promoción cruzada (*cross-promotion*). Es el nivel más básico y la modalidad más sencilla de cooperación entre redacciones.
2. Clonación de contenidos (*cloning*). Se trata de copiar material producido por un medio en otro diferente. Fue, por ejemplo, la receta más usada en sus primeros pasos en los medios *online* respecto a sus ediciones en papel. “Volcaban” en la red los contenidos del papel.

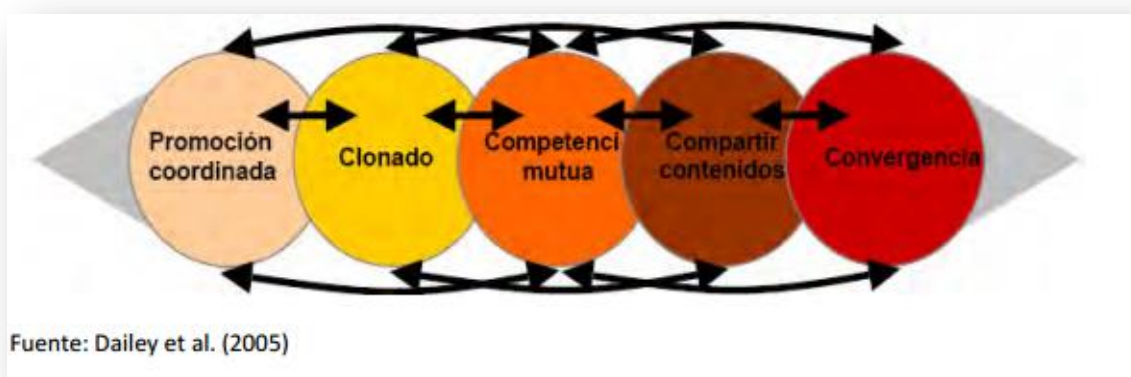
---

<sup>144</sup> Véase los estudios: DAILEY, L.; DEMO, L.; y SPILLMAN, M. The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms. *Atlantic Journal of Communication* [en línea], 2005, vol. 13, núm. 3, pp. 150-168; LAWSON-BORDERS, G. *Op. cit.*; ZAVOINA, S. y REICHERT, T. Media Convergence/Management Change: The Evolving Workflow for Visual Journalists. *Journal of Media Economics*. 2000, vol. 13, núm. 2, pp. 143-151; y APPELGREN, E. *Op. cit.*

<sup>145</sup> DAILEY, L.; DEMO, L.; y SPILLMAN, M. *Op. cit.*



3. Colaboración (*coopetition*). Dos medios cooperan para compartir información u otros aspectos del negocio pese a que todavía compiten, o al menos producen materiales originales propios. Es el caso de un redactor que, en eventos especiales (electorales, deportivos...) da cobertura para dos medios diferentes, aunque sean del mismo grupo.
4. Redacción integral (*content sharing*). Es la última fase de la convergencia en la producción de contenidos: una única redacción, en un mismo espacio físico, con una única dirección y que produce contenidos para varias plataformas o medios. Implica a menudo la fusión o integración de redacciones que en su momento estuvieron separadas, con lo que ello conlleva de diferentes culturas periodísticas.
5. Convergencia (*convergencia*). Última fase en el proceso de convergencia global, no solo de la producción de contenidos, sino en el medio de comunicación.



**Figura 2.** *Convergence continuum.*

### 3.2.2. BUSCANDO UNA DEFINICIÓN DE CONVERGENCIA

Pero, ¿cómo definimos la convergencia? Todos estos procesos de convergencia que recogen los autores antes citados vienen a mostrarnos que el fenómeno es complejo y que está actualmente muy enraizado en los medios de comunicación, en el sentido de que no podemos hablar de una única convergencia o integración si no queremos caer en la banalidad.

Buscando definiciones, no podemos olvidar la de Singer<sup>146</sup>. Para ella la convergencia es “un tipo de combinación de tecnologías, productos, personal y espacios entre departamentos de prensa, televisión y periodismo en línea previamente diferenciados”.

Salaverría, Masip y García Avilés<sup>147</sup>, en su ensayo para definir qué es convergencia, y tras hacer un recorrido en la literatura académica que hemos resumido antes, nos aportan esta definición:

“Un proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una”.

---

<sup>146</sup> SINGER, J.B. Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies* [en línea]. Junio 2006, Vol. 5, núm. 1, pp. 3-18.

<sup>147</sup> SALAVERRÍA, R.; MASIP MASIP, P.; y GARCÍA AVILÉS, J.A. Concepto de Convergencia Periodística. En: LÓPEZ GARCÍA, X. y PEREIRA FARIÑA, X. (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela, 2010, p. 48.

Esta definición recoge las cuatro características que enmarcan la convergencia: tecnológica, empresarial, profesional y de contenidos, que a su vez guardan relación con la tecnología, la concentración, la polivalencia y la multimedialidad de los contenidos. Es, asimismo, una definición ampliamente citada en la literatura académica sobre convergencia digital.

### **3.3. CAUSAS DE LA INTEGRACIÓN DE LAS REDACCIONES**

De los muchos aspectos que tiene la convergencia, para este estudio nos interesa focalizarnos en una de sus manifestaciones más extrema, como es la integración de redacciones que, como antes avanzábamos, es consecuencia de la convergencia empresarial y profesional. Nos lo recuerda Salaverría<sup>148</sup>:

“La unificación de redacciones no es más que una de las modalidades de convergencia periodística o, por ser más precisos, uno de sus posibles resultados en la esfera empresarial. La popularidad de esta expresión de la convergencia deriva probablemente del interés de las empresas por implantar este modelo de producción, pues repercute en una reducción de costes y en un aumento de la productividad: conforme a este modelo, menos periodistas nutren de contenidos a más medios. Sin embargo, los investigadores académicos deberían tener presente que esta aparente sinonimia entre convergencia periodística e integración de redacciones no es tal; se trata, más bien, de una

---

<sup>148</sup> Ídem.

sinécdoque, que ha conducido a muchos profesionales a designar el todo (la convergencia) mediante una de sus partes (la fusión de redacciones)”.

Son, por tanto, muchos los matices que nos ofrece el fenómeno de la integración redaccional. Ya hemos visto que no podemos identificar integración de redacciones con convergencia digital, pero es que además hay una confusión semántica: hablamos de fusión de salas de redacción o de redacciones, de redacción integrada, de periodismo integrado... En la literatura académica y en los ámbitos profesionales se usan todos estos términos como sinónimos aunque, como veremos más adelante, tienen todos ellos sus matices.

Por otra parte, y por no perder el hilo del relato, las redacciones integradas son una respuesta, de las varias posibles, al objetivo convergente de las multiplataformas, entendidas estas como “la distribución de la información a través de múltiples canales para su posterior recepción desde el mayor número posible de dispositivos”<sup>149</sup>. De forma muy gráfica lo expresan South y Nicholson<sup>150</sup> cuando dicen que:

“los periodistas deben abarcar el ciclo de noticias de 24 horas, con cierres continuados. Y las historias deben ser producidas para audiencias multiplataformas, lo que puede significar difundir contenidos primero para la web y teléfonos móviles, emitir un video mediante

---

<sup>149</sup> ALONSO RUIZ, J. Nuevas formas en la producción de la información. En: M.A. CABRERA (ed.). *Evolución de los cibermedios. De la convergencia digital a la distribución multiplataforma*. Madrid: Editorial Fragua, 2013, p. 150.

<sup>150</sup> SOUTH, J. y NICHOLSON, J. Cross-training: In an age of news convergence, schools move toward multimedia journalism. *Quill*. 2002, vol. 90, núm 6. Cfr. LÓPEZ GARCÍA, X. y PEREIRA FARIÑA, X. *Op. cit.*, pág. 55.

*streaming* más tarde, aparecer en una entrevista televisiva y, al día siguiente, publicar una pieza interpretativa del acontecimiento en el periódico del grupo”.

Es decir, ante el fenómeno de la convergencia, que nos pide poder transmitir la información digitalizada por el mayor número de canales posibles para ser recibido a su vez por múltiples soportes, podemos optar por tener varias redacciones que creen los contenidos para cada uno de los canales, o una única redacción que dé servicio a todos ellos. Es lo que llamaríamos redacción integrada, pero si se da la circunstancia – como ha ocurrido– de que la digitalización llegó cuando ya existían varias redacciones, se produce el fenómeno de la integración de las redacciones, es decir, la fusión de las distintas salas de redacción, que daban servicios a soportes aislados, para ahora producir y distribuir de forma integrada contenidos para varios soportes.

La multiplataforma, como recuerda Cabrera<sup>151</sup>, es un fenómeno que no se manifiesta solo al final de todo el proceso convergente, sino que “también está implícita en cualquier comienzo del proceso ya que cuando un medio se inicia en la convergencia lo hace con la idea de aumentar esas posibilidades de distribución de su información a través de todos los medios posibles”.

---

<sup>151</sup> CABRERA, M.A. La distribución multiplataforma, objetivo del proceso de convergencia. En: X. LÓPEZ GARCÍA y X. PEREIRA FARIÑA (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela, 2010, p. 151.

### 3.3.1. CAUSAS DE LA INTEGRACIÓN REDACCIONAL

Nos quedamos en la integración de las salas de redacción e intentamos profundizar en el fenómeno. ¿Por qué se integran las redacciones? Según Masip y otros autores<sup>152</sup>, es complicado aislar un único motivo que explique por qué muchos medios están apostando por la integración de las salas de redacción en cualquiera de sus formas. Sin embargo, el fenómeno no se habría desencadenado si no se hubieran dado las condiciones pertinentes, articuladas en dos ejes básicos: la digitalización y las nuevas estructuras empresariales. Los grupos de comunicación comenzaron a plantearse la opción de integrar las redacciones que tenían funcionando para diferentes soportes y el modo de trabajo de sus profesionales a finales de los años 80 del siglo XX en los Estados Unidos, en un panorama marcado por la eclosión de Internet y el auge de los conglomerados multimedia.

En línea con lo que comentábamos antes, Meier<sup>153</sup> nos habla también de varias razones por las que se han integrado las redacciones. Para empezar, hace referencia al cambio tecnológico, la digitalización de la información. Se ha pasado de medios analógicos, donde un contenido solo permitía un único medio, a contenidos digitalizados que pueden ser usados por varias plataformas o medios, o incluso por diversos medios dentro de un mismo grupo de comunicación.

Otra razón, siguiendo al mismo autor, la encontramos en el cambio en los hábitos de consumo de información: ahora se consume más

---

<sup>152</sup> MASIP MASIP, P., *et al.* Integración de redacciones en los medios locales y comarcales catalanes. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* [en línea]. 2011, vol. 17, núm. 1, p. 169.

<sup>153</sup> MEIER, K. *op. cit.*, p. 45.

información a través de la web que del medio impreso, y por ello se produjo un cambio de estrategia de algunos medios hacia el “primero en Internet” (*Web First*). La tendencia se impuso en Europa a mediados de 2006, cuando *The Guardian*<sup>154</sup> comenzó a colocar en Internet, sin costo alguno, los artículos internacionales y locales, aun antes de su impresión en el papel, y muchos otros le imitaron. Eso supuso cambios en el flujo de trabajo, ya que en las nuevas redacciones no hay un solo cierre cada 24 horas.

Y una última y muy importante razón que ha impulsado la integración de las redacciones ha sido la cuestión económica, agravada por la crisis desatada en el mundo occidental a causa de las hipotecas *subprime*<sup>155</sup>. Está claro que la integración redaccional, o fusión de las salas de redacciones, no hubiera sido posible sin el avance y la implantación de las tecnologías digitales que han cambiado no solo la elaboración y difusión de los contenidos, sino también la forma de trabajar de los profesionales de la comunicación. Sin embargo, es posible que la implantación de los modelos de convergencia empresarial no se hubiera acelerado en las empresas periodísticas de no haber sido por la crisis de modelo y económica que padeció el sector a partir de finales de la primera década del siglo XXI, especialmente en España. Dicho de otra forma, la bajada en las audiencias y el descenso de los ingresos publicitarios forzaron a los empresarios a mirar a la integración

---

<sup>154</sup> REECE, D. Telegraph raises its game at news hub. *The Telegraph. Finance* [en línea]. 05 de septiembre de 2006.

<sup>155</sup> La crisis de las hipotecas subprime es una crisis financiera, por desconfianza crediticia, que como un rumor creciente, se extiende inicialmente por los mercados financieros americanos y es la alarma que pone el punto de mira en las hipotecas basura europeas desde el verano del 2006 y se evidencia al verano siguiente con una crisis bursátil. Generalmente, se considera el detonante de la crisis financiera de 2008 y de la crisis de la burbuja inmobiliaria en España. LÓPEZ DOMÍNGUEZ, I. Crisis Subprime. *Expansión* [en línea]. 2015.

redaccional como una oportunidad para revisar su modelo de negocio y adaptarlo a los nuevos usos de los consumidores<sup>156</sup>.

En el estudio elaborado por Quinn<sup>157</sup> se analiza cómo los gestores empresariales han ido hacia la convergencia desde dos perspectivas, no necesariamente enfrentadas: mejorar la calidad periodística y reducir los costes de producción. De este modo, se pretende rentabilizar la producción de noticias en distintos soportes, que pueden ir desde la prensa escrita a Internet, pasando por radio, televisión o cualquier otro soporte que admita información.

### 3.3.2. DE LA COLABORACIÓN A LA INTEGRACIÓN

Cuando un medio de comunicación, o un grupo, decide en su estrategia apostar por la convergencia, ¿cómo llega hasta la integración redaccional?

Bellon<sup>158</sup> recoge en su investigación las tres fases que distingue Giner<sup>159</sup> desde que la convergencia periodística comenzó a darse en los EE. UU. hasta la actualidad, en el marco de esta tendencia:

---

<sup>156</sup> Es interesante en esta línea el estudio de CHAN-OLMSTED, S.M. y CHANG, B.-H. Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants. *Journal of Media Economics* [en línea]. 2003, vol. 16, núm. 4, pp. 213-233; y los datos aportados de consumo de medios en Alemania por MEIER, K., 2007b. *Op. cit.*, p. 106.

<sup>157</sup> QUINN, S. Convergence's fundamental question. *Journalism Studies* [en línea]. 2005, Vol. 6, núm. 1, pp. 29-38.

<sup>158</sup> BELLÓN RODRÍGUEZ, A. *Op. cit.*, p. 74.

<sup>159</sup> GINER, J.A. De empresas de medios a turbinas informativas. En: J.A. GINER y B. SUSSMAN (eds.). *Innovaciones en periodicos: informe mundial 2000: [un estudio anual del Innovation International Media Consulting Group para la Asociación Mundial de Periodicos]*. Pamplona: Pamplona Innovation, 2001, pp. 28-33.



- a. De diversificación, hasta finales de la década de los ochenta. Las empresas periodísticas compraban otros negocios mediáticos por razones defensivas y para evitar, en su mayoría, competidores publicitarios. No obstante, no se producían las sinergias.
- b. De convergencia, desde comienzos de los noventa. Se caracteriza por la producción de la electrificación de todos los medios (impresos o audiovisuales), por el paso de una era de coexistencia a una cultura de cooperación y por la transformación de empresas pioneras en la convergencia a organizaciones postperiodísticas.
- c. De integración, en los inicios del siglo XXI. Internet se convierte en el centro neurálgico de una revolución periodística en la que las empresas de medios piensan primero que el nuevo periodismo *online* tiene vida propia y optan por crear sociedades separadas. En los comienzos del siglo XXI, y según datos de una encuesta realizada por Giner<sup>160</sup> en 2001, un 73 % de los encuestados aseguraba que el nivel de la empresa en relación a la convergencia estaba en sus comienzos; un 19 %, que no existía aún; un 5 % se declaraba líder en esa tendencia; y un 3 % no tenía opinión. También en esta época un 57 % de las redacciones europeas de periódicos y papel estaban unidas y un 43 %, separadas; el 60% de las redacciones en EE. UU. tenían integración frente al 40 %; y el 59 % de las canadienses estaban juntas, frente al 41 %.

---

<sup>160</sup> Ídem.

Otra encuesta<sup>161</sup> realizada por el Wan-Ifra entre más de mil directivos de medios de todo el mundo señalaba en 2009 que el 53 % tenía una redacción integrada: el 68 % era de Norteamérica; el 59 %, de Europa; el 34 %, de Asia; y el 37,5 %, de África. El 58,7 % de los encuestados que pertenecían a periódicos locales tenían redacciones integradas; y el 45,7 %, a periódicos nacionales e internacionales. De los encuestados que no tenían sala de redacción integrada, el 69 % esperaba optar por este proceso en los próximos cinco años; el 86 % creía ya que las redacciones integradas serían la norma en los diarios del futuro; y menos del 3 % se manifestaba en desacuerdo con esa previsión.

En el modelo teórico antes expuesto por Demo y otros autores<sup>162</sup> ya se habla de un proceso que va desde la colaboración hasta la redacción integral, pero el primer ejemplo internacional de fusión de redacciones fue puesto en marcha en el año 2000 por el grupo estadounidense Media General, en Tampa<sup>163</sup>. Reunieron en esta ciudad en un mismo edificio las redacciones del periódico *Tampa Tribune*, el portal *online TBO.com* y una emisora de televisión local.

Casi coincidiendo con la entrada del nuevo siglo hay toda una cadena de decisiones en medios para reorganizar sus estructuras

---

<sup>161</sup> Trends in newsroom publicó en 2009 los resultados de catorce preguntas sobre las estrategias de las salas de redacción. El cuestionario lo contestaron entre 2008 y 2009 a 1.139 directivos (editor in chief, manager editor, media group editor...) de Canadá, Estados Unidos, América Latina, América del Norte, Europa, África, Rusia, India, Asia, Japón y Oceanía. El fin de este estudio era establecer si los medios del futuro estarán separados o integrados. PECQUERIE, B. *Trends in newsrooms 2008: Innovative ideas for newspapers in the digital age*. París: World Editors Forum; World Association of Newspapers, 2008.

<sup>162</sup> DAILEY, L.; DEMO, L.; y SPILLMAN, M. *Op.cit.*

<sup>163</sup> SALAVERRIA, R y NEGREDO, S. *Op. cit.*, p. 33.

buscando la redacción integrada<sup>164</sup>. Por ejemplo, en esa década, en 2002, el IFRA<sup>165</sup> comenzó a impulsar un nuevo modelo de producción a través del programa Newsplex, un laboratorio para la experimentación y entrenamiento de equipos redaccionales multimedias en la Universidad de Carolina del Sur. En 2006 dieron un paso en este sentido *Washintong Post* y *USA Today*<sup>166</sup>. En 2007, *The Daily Telegraph* puso en marcha una redacción integrada que fue modelo que imitar en Europa y en los principales medios de comunicación del mundo. En 2008 las iniciativas de integración llegaron<sup>167</sup> a *The Guardian*, *Financial Times*, *The Times*, *The New York Times*, *Clarín*, *El Tiempo de Bogotá*, etc.

En España, el primer paso lo dio el diario gratuito *20 minutos* en noviembre de 2006<sup>168</sup>. El Grupo Unidad Editorial (Unedisa), en marzo de 2008, unificó todas sus cabeceras en un nuevo edificio y reforzó la colaboración de las redacciones de papel y *online*. *El País* lo hizo en 2009<sup>169</sup> y *ABC* en febrero de 2010<sup>170</sup>. En el ámbito local y regional también hay ejemplos de estos pasos hacia la integración, como son los

---

<sup>164</sup> Cfr. BELLÓN RODRÍGUEZ, A. *Op. cit.*, pp. 75-79; en la que hace una cronología de decisiones tomadas por los medios en esta dirección.

<sup>165</sup> El IFRA es la organización de investigación y servicio para la industria de la publicación de noticias. En 2009 se fusionó con WAN (la Asociación Mundial de Periódicos) para fundar la WAN-IFRA, que representa a más de 18.000 publicaciones, 15.000 páginas web y más de 3.000 empresas en más de 120 países. Cfr. WORLD ASSOCIATION OF NEWSPAPERS AND NEWS PUBLISHERS. *WAN-IFRA* [en línea].

<sup>166</sup> AGUILAR, P. Medios: The Washington Post, The New York Times y USA Today, en una experiencia inédita. *Realidad Económica. Revista de Ciencias Sociales* [en línea]. 07 de enero de 2006.

<sup>167</sup> SALAVERRÍA, R., 2010b. *Op. cit.*, p. 30.

<sup>168</sup> ESCOLAR, A. La refundación de 20 minutos. Paren las máquinas. *20 minutos* [Blog]. 14 de noviembre de 2006.

<sup>169</sup> «El País se reinventa». *El País Sociedad* [en línea]. 20 de enero de 2009.

<sup>170</sup> ABC une sus redacciones. «ABC une sus redacciones». *233grados.com* [Blog]. 04 de marzo de 2010.

casos de *La Voz de Almería*, en 2007, y algunos diarios regionales del grupo Vocento <sup>171</sup>, como después analizaremos.

Tenemos, sin embargo, que matizar cómo fueron las distintas etapas en estos procesos de integración. En líneas generales, el proceso de integración de redacciones fue muy similar en casi todo el mundo. Primero se optó, en la mayoría de los medios, especialmente en su versión impresa, por la creación de una sección que solo se encargaba de poner en marcha una plataforma *online*. Estaba, habitualmente, mal dotada de recursos humanos y, aunque físicamente podía estar en el mismo edificio que el resto de las redacciones del grupo de comunicación en cuestión, se encontraba alejada del núcleo central de la redacción. Esa etapa duró desde la segunda mitad de los años 90 a principios del siglo XXI.

El siguiente paso fue otorgar autonomía y capacidad empresarial propia a la versión *online* dotándola de más redactores y de una estructura organizativa propia. Tenemos, por ejemplo, el caso de Prisacom<sup>172</sup> en el año 2000: empresa de comunicación dedicada a la creación, explotación y distribución en Internet de los contenidos digitales del Grupo Prisa. Se convirtió en la primera en la Red en España, desarrollando todos los negocios del grupo: prensa, radio, televisión y educación.

---

<sup>171</sup> GARCÍA AVILÉS, J.A.; CARVAJAL, M. Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Product - The Cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* [en línea], 2008, vol. 14, núm. 2, pp. 221-239.

<sup>172</sup> MIRAT, M. y PEREZ, B. El posicionamiento del Grupo Prisa. *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación* [en línea]. Octubre-Diciembre 2006, vol. 69.

Un tercer paso, ocurrido a partir de mediados de la primera década del siglo XXI, fue lo más cercano a la integración de las redacciones que estamos estudiando: la fusión de estas unidades de negocio dentro de la estructura general de la editora. Ello supuso la fusión de las salas de redacción. En muchos casos incluso la empresa que daba sustento a la plataforma *online* desapareció para integrarse totalmente en la empresa matriz. Como veremos más adelante, es un fenómeno que se ha dado en las cuatro cabeceras objeto de nuestro estudio: *La Voz*, *Ideal*, *Sur* y *ABC de Sevilla*. En Prisa, por ejemplo, el 20 de enero de 2009 el consejero delegado, Juan Luis Cebrián<sup>173</sup>, en el discurso ante la redacción para explicar los cambios habló de refundar la compañía:

“La redacción de EL PAÍS se fundirá con la de su edición en internet (que hasta el momento dependía de otra empresa del grupo, Prisacom). Esta integración no se limita a un nivel periodístico, sino que constituye también una fusión de operaciones económicas. Así, se creará una empresa de contenidos de calidad bajo la marca de EL PAÍS en la que trabajaran alrededor de medio millar de profesionales”.

### 3.3.3. INTEGRACIÓN CON FRENO Y MARCHA ATRÁS

Sin embargo, en los últimos años ha surgido otra tendencia que va en contra de esa estrategia de integración y que matiza a la anterior. Sin llegar a la separación, que también ha existido, como el caso del medio austriaco *Der Standard*<sup>174</sup>, sí se aprecia cierta tendencia a la desintegración, o a no integrar todas las secciones de la redacción. En

---

<sup>173</sup> «El País se reinventa...». *Op. cit.*

<sup>174</sup> GARCÍA AVILÉS, J.A., *et al.* 2009. *Op. cit.*, p. 180.

esta línea, en 2014 la empresa editora de *USA Today*, Gannett, anunció<sup>175</sup> que separaba la editora del diario impreso de la que explotaría la web y la televisión. La presidenta y consejera delegada de la empresa, Gracia Martore señaló que estas dos operaciones darían tanto a la compañía televisiva y digital como a la de prensa escrita más oportunidades en sus respectivos mercados: “Estamos creando –añadió– dos compañías que estarán entre las más grandes y sólidas en sus respectivos grupos, con más capacidades para centrar sus recursos en las áreas más prometedoras de sus negocios”, concluyó. Ya antes, en 2011, *USA Today* había revocado las decisiones de integración adoptadas en los últimos años, que afectaban a la organización de sus mesas de edición con el fin de propiciar un tratamiento editorial más específico y profesional para cada plataforma. Algo similar ha hecho *Wall Street Journal* y la *Fox News*, y *Los Angeles Times*.

En Europa, después de la fuerte apuesta por la integración que hizo *The Daily Telegraph*<sup>176</sup> entre los años 2008 a 2010, el pasado año dio un paso atrás y dividió su cadena de mando en dos líneas: una que se dedica a la actualidad (Live), de donde han salido los redactores nativos digitales y está más centrada en la edición de papel; y otra que se emplea en temas no tan de última hora, como ocio, estilo de vida, gastronomía (Style) y volcada en la web. Es un modelo nuevo no dirigido tanto al soporte en el que se da la información como a la naturaleza del contenido y del negocio.

---

<sup>175</sup> «Gannett, dueña de USA Today, separará el papel del negocio digital y televisivo». *233grados.com* [Blog]. 05 de Agosto de 2014.

<sup>176</sup> SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S. *Op. cit.*, p. 63.

En Francia, a diferencia de lo que están haciendo muchos periódicos importantes de toda Europa y Estados Unidos, que se están subiendo al carro de la integración, *Le Figaro* ha conservado sus redacciones de papel y *online* separadas y tiene la intención de que permanezcan así<sup>177</sup>, aunque sostiene su apuesta por su sitio web y por mantenerse al día con las tendencias que hay en internet, aunque han hecho inversiones en plantas de impresión. Según el editor jefe de la versión *online*, De Barochez, *Le Figaro* es único porque para ellos la integración no es su objetivo, no tienen un interés estratégico en fusionar las redacciones de papel y en línea; prefieren especializarse en dos diferentes tipos de medios de comunicación: “Creemos que los periodistas web tienen un trabajo específico, que Internet es un medio de comunicación específico y es un nuevo tipo de periodismo que se está desarrollando”. La redacción de la edición en papel de *Le Figaro* la componen cerca de 300 periodistas, mientras que solo hay 30 trabajando para la edición *online*. La redacción de papel es un gran espacio abierto, dividido en cuatro secciones (economía y finanzas, mujeres, deporte y noticias), mientras que la redacción *online* se encuentra en el mismo edificio que el diario, lo que les permite comunicarse fácilmente con los periodistas de prensa escrita. Gran parte del contenido en línea proviene de la versión impresa y revistas propiedad de *Le Figaro*. Aunque los redactores de papel y los de *online* trabajan por separado, colaboran con bastante frecuencia. Los periodistas de la versión impresa no están obligados a escribir para el sitio web, aunque se les da la opción de publicar sus artículos en línea.

---

<sup>177</sup> DRABLIER, L. *Le Figaro: Forging ahead but taking a different route, less integration and more print. World Association of Newspapers and News Publishers (Wan-Ifra)* [Blog]. 23 de enero de 2009.

En 2010, Northcliffe Media, filial del grupo editor Daily Mail & General Trust, separaron sus redacciones de papel e Internet<sup>178</sup> y crearon un equipo multimedia para sus portales locales, igual que *Wall Street Journal*, que también apartó sus redacciones papel y *online* como consecuencia de una profunda reestructuración de Dow Jones, la división de News Corporation bajo la cual opera el periódico financiero.

El *20minutos*, uno de los primeros medios que apostó en España por la integración total, años después, en enero de 2009, también dio marcha atrás, y como indica Bellón<sup>179</sup>, este medio ha pasado por los tres modelos de redacciones en convergencia: separadas, integradas y colaborativas. Joan Domene, director de *20minutos*, explicaba<sup>180</sup> que “no puedes tener una empresa para el papel y otra para la Red y al mismo tiempo una Redacción unificada, no tiene sentido. La división tiene que llegar hasta sus últimas consecuencias. Y lo que es una necesidad jurídica o legal también es una necesidad operativa en estos momentos. El periódico es líder en audiencia, y eso también hay que mantenerlo, pero creemos que la web tiene mucho camino por recorrer. Son dos campeonatos diferentes y la estructura anterior suponía una dificultad en ese sentido”.

---

<sup>178</sup> BELLÓN RODRÍGUEZ, A. *Op. cit.*, p. 85.

<sup>179</sup> Ídem.

<sup>180</sup> «Entre'bits'. Domene: "Las redacciones de papel y online de 20 Minutos se separan"». *233grados.com* [Blog]. 24 de enero de 2009.



### 3.4. LA INTEGRACIÓN COMO MEDIO Y COMO FIN

Todos estos aparentes cambios de estrategia tras unos años de experiencia plantean de fondo un debate de matices que tiene mucho que ver con la definición sobre qué se debe integrar en las redacciones, si todo es susceptible de integración y si la integración es un medio para digitalizar las salas de redacción y no un fin en sí mismo. Dicho de otra forma, y como recuerda Moreno,<sup>181</sup> aunque la tecnología puede ofrecer opciones con un gran potencial a la industria editorial tradicional para una integración total, la mentalidad de los periodistas y editores “no es la de un robot que se adapta a las nuevas necesidades de un día para otro”.

Desde otro punto de vista, quizás lo que habría que plantear es qué flujos de trabajos editoriales en la producción se pueden integrar y cuáles no, partiendo de la base de que, como dice Salaverría<sup>182</sup>, la integración no es un fin en sí mismo, “sino una herramienta para conseguir reforzar la coordinación, aumentar la productividad y mejorar la calidad de los contenidos”. En esta línea, Varela<sup>183</sup> piensa que la integración es solo una etapa,

“un paso, cuando hablamos de cambiar redacciones que vienen de un medio tradicional y deben adaptarse a digital. Pero el objetivo final debe ser digital y estar regulado en función del tiempo que le quede al papel (o a la televisión) en cada caso”.

---

<sup>181</sup> MORENO, P. *Op. cit.*, p. 63.

<sup>182</sup> SALAVERRÍA, R. Los medios deben desarrollar estrategias más activas en las redes sociales. *e-Periodistas ahora es salaverría.es* [Blog]. 15 de noviembre de 2010.

<sup>183</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Juan Varela, consultor de empresas periodísticas. (Junio 2015). Cfr. Anexo 10.1.9.

Una idea similar formulaba Bergareche<sup>184</sup> cuando, de forma muy gráfica, afirmaba que “era necesario hacer una *ahogadilla digital* a los redactores, y esa inmersión obligatoria es lo que llamamos integración, o integración 1.0, que consistía en que los del papel hicieran web”.

La experiencia de estos años, y los vaivenes, nos pueden revelar que todo el proceso no responde en última instancia a un planteamiento teórico hecho en frío, sino más bien a dar respuesta a situaciones que se planteaban y que había que solventar; algo así como un modelo que ha hecho de la necesidad una virtud, pero que tras algunos años de prueba es necesario revisar.

Las grandes empresas de comunicación, efectivamente, se han planteado la cuestión de cómo hacer periodismo en un entorno digital interconectado donde a menudo cuentan con varios medios asociados. La fórmula parece fácil pero su implantación no lo ha sido tanto. La solución más sencilla, aparentemente, de trasladar los contenidos de un medio a otro no siempre lo es, ya que en esa decisión estratégica, sobre todo si está motivada exclusivamente por un ahorro de costes, aparece una infinidad de problemas en el día a día y en la definición del proyecto.

Eso ha sido lo que ha ocurrido en la mayoría de los diarios impresos más importantes del mundo que lanzaron sus versiones en Internet entre 1994 y 1998, sin una idea muy clara del proyecto y solo con la intuición de que había que estar allí. Las primeras redacciones digitales se crearon aparte de las tradicionales de papel, normalmente con periodistas jóvenes, en edificios o espacios apartados del núcleo central de la redacción y con cierto escepticismo del lado de sus colegas del papel. Pero según iba creciendo el consumo de las noticias en la

---

<sup>184</sup> Entrevista a Borja Bergareche (junio 2015). Cfr. Anexo 10.2.2.

web, los medios fueron reorganizando sus flujos informativos fusionando las salas de redacción sin que existiera un patrón o modelo único en este proceso.

La integración no es solo –aunque ayuda– juntar en un mismo espacio físico a todos los redactores, con independencia de la plataforma en la que difundan sus informaciones. Tampoco vale con poner por encima de ellos unos editores o subdirectores que sean comunes; ni hacer una declaración de intenciones en la que se subraye la importancia de la integración. Esos detalles ayudan, pero una integración plena es un proceso muy complejo que hay que ir andando en el día a día, y es posible que nunca se logre hasta que se produzca un relevo generacional total en las plantillas.

#### 3.4.1. CAMBIOS ORGANIZATIVOS: ¿ES TODO INTEGRABLE?

Una de las preguntas que se debe hacer en esta etapa de transición hacia la plena integración de varias redacciones que han estado trabajando para plataformas distintas es si todo es integrable. Veíamos antes la organización tradicional de una redacción de papel, que difiere de los elementos organizativos que debe tener una edición digital y que podríamos simplificar en productores de noticias (que conozcan el lenguaje digital y de los cybermedios), portadistas, editores web, y desarrolladores o aplicadores.

¿Podemos identificar en ambas redacciones elementos comunes para su integración? La experiencia de estos años nos dice que desde la cúpula de las empresas se ha hecho mucho hincapié en formar a los redactores de la edición de papel para que puedan también cumplir esa función en las ediciones digitales. Es más, se identifica como exitosa o plenamente integrada a una organización que efectivamente ha

conseguido que los antiguos redactores de papel sean capaces también de elaborar piezas informativas para la versión *online*, lo cual no responde a la realidad, ya que muchas veces es necesaria la presencia de editores web para adaptar el lenguaje usado a los cibermedios; o, en último extremo, un portadista que sepa colocar la información en la web, y un *community manager* experto en redes sociales para hacer viral esa información.

Desde la otra óptica, difícilmente usaremos –sin una formación muy amplia– a un diseñador de papel para ordenar, por ejemplo, una portada web o a un infógrafo para desarrollar aplicaciones informáticas. Iguales ejemplos podríamos poner en el mundo audiovisual.

Salaverría y Negredo, en el trabajo ya citado<sup>185</sup>, hacen un cuadro con los perfiles profesionales multimedia y monomedia en redacciones integradas de papel y *online* y contemplan como perfiles claramente integrables, de un total de 22, a ocho: el reportero, el corresponsal, el fotógrafo, el documentalista, el viñetista, el infógrafo, el editor multiplataforma y el editor de contenidos interactivos y participación.

Todas estas cuestiones del día a día plantean si es posible la integración total, o si en esta etapa de transición hacia el periodismo digital realizado por las empresas de comunicación tradicionales hay que ir a un modelo en el que desde el punto de vista estratégico se busque la plena integración, pero se adopten medidas más flexibles en aras de la mayor eficiencia, como por ejemplo permitir la existencia de equipos no integrados.

---

<sup>185</sup> SALAVERRÍA R. y NEGREDO, S. *Op. cit.*, p. 164.

En trabajos realizados sobre el día a día en una redacción digital, algunos autores<sup>186</sup> recogen cómo existen núcleos de especialistas:

“Las cuatro redacciones producen de manera habitual contenidos multimedia, pero sólo en VilaWeb esta es una responsabilidad transversal de todos los redactores. En mayor o menor medida es habitual la figura del especialista en producción audiovisual y animaciones interactivas, con secciones claramente organizadas para estas tareas en las otras tres redacciones”.

Igual ocurre con los departamentos dedicados a las redes sociales:

“La mayoría de los redactores de los cybermedios observados no tienen una relación sistemática con su público. En los medios en los que hay más espacios de participación, en tres de las redacciones un equipo específico se encarga de la gestión de la relación con la audiencia”.

Salaverry y Negrodo<sup>187</sup> también recogen esta experiencia en su análisis sobre periodismo integrado y reflejan cómo en las redacciones que ya han experimentado procesos de integración se siguen precisando periodistas especializados en ciertas tareas propias de cada soporte. Algunos periodistas, añaden, pueden trabajar simultáneamente para varias plataformas, pero muchos otros, en razón de su especialidad, están altamente especializados y se dedican a un único soporte.

---

<sup>186</sup> BERNAL, A.I.; DOMINGO, D.; IGLESIAS-GARCÍA, M.; MASIP, P.; y MICO, J.L. Un día en la redacción digital. En: M.A. CABRERA. *Evolución de los cybermedios. De la convergencia digital a la distribución multiplataforma*. Madrid: Editorial Fragua, 2013, pp. 322-325.

<sup>187</sup> SALAVERRIA, R. y NEGREDO, S. *Op. cit.*, pág. 169.

Cabrera<sup>188</sup> aporta otro dato clave en este debate: muchas veces la falta de una herramienta técnica que simplifique la edición y la difusión de los contenidos (el CMS),

“obliga a los medios a estructurar sus plantilla dedicando personal especializado en cada aplicación (edición de vídeo, audio, etc.) (...) O a que los periodistas recurran a la ayuda de los editores especializados en cada medio (tv, radio, etc.) cada vez que tengan que elaborar un contenido en cualquiera de esos formatos”.

Otra opción, también recogida por Cabrera, es la de mantener secciones integradas donde la multimedialidad o la polivalencia se dé en la sección y no en el periodista, esto es, tener bajo un mismo mando periodistas polivalentes y especializados que actúan como mini redacciones totalmente integradas.

Una experiencia similar fue usada en *The Guardian*, como refleja García Avilés<sup>189</sup> en la investigación que hizo en este medio. Agruparon, para implementar una redacción integrada (Crossmedia), a los redactores en un grupo cerrado especializado (ellos le llaman, *pods*, que podríamos traducir por ‘vainas’ o ‘cápsulas’), donde hay periodistas tanto de la plataforma impresa como de la *online* y que publican directamente en la web. Las “vainas” tienen entre cinco personas y 28, y por lo general incluyen a periodistas, subeditores para el papel, editores para la edición *online* y un responsable.

---

<sup>188</sup> CABRERA GONZÁLEZ, M.A., 2010. *Op. cit.*, pág. 62.

<sup>189</sup> GARCÍA AVILÉS, J.A. Innovation management in crossmedia production: leading change in the newsroom. En: I. IBRUS y C.A. SCOLARI (eds.). *Crossmedia Innovations: texts, markets, institutions*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2012, pp. 259-276.

### 3.4.2. OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS SOBRE LA INTEGRACIÓN TOTAL

En las tomas de opinión a través de las diversas herramientas que hemos usado en esta investigación (fundamentalmente el grupo de expertos), la tesis de que la integración absoluta de las redacciones no es posible actualmente aparece con frecuencia.

Haciendo un resumen de las principales conclusiones que hemos obtenido<sup>190</sup> en el grupo de expertos, y en las entrevistas en profundidad, en este apartado de la integración de redacciones podemos decir que:

1. Integrar redacciones era, y es, una actuación inevitable, especialmente si se usa la integración como un medio para digitalizar las salas de redacción. Las posibilidades que permite la tecnología a través de la digitalización de la información hace que, como un paso más en la evolución tecnológica de los medios de comunicación, se plantee no tener una redacción para cada soporte en los que se distribuya la información, sino una única redacción integrada que elabore los contenidos para esos canales. Esta opción se plantea, además, no como una determinación impuesta por las tecnologías, sino como algo lógico y dentro de los parámetros de eficiencia y eficacia de una organización.
2. Aunque la integración de redacciones, o el buscar una redacción integrada, se ve como algo inevitable, su

---

<sup>190</sup> Cfr. en los anexos las intervenciones en el focus group y el resumen de las transcripciones de las entrevistas.

implementación no se ha llevado a cabo en su totalidad. Se ve la integración como una idea teórica hacia la que hay que dirigirse, pero en la práctica se ha optado por una estrategia de ir paso a paso y siendo muy prácticos en su aplicación. Se acepta la idea teórica de un único centro de producción y distribución de información digitalizada, pero se contempla asimismo que no todo el mundo sabe hacer de todo, y que es necesaria la existencia de especialistas en cada plataforma mientras se llega al ideal del periodista polivalente y multimedia.

3. Se plantea, por la vía de la práctica, un modelo intermedio de integración de salas de redacción en el que se mantenga la actividad tradicional de cada una de ellas, pero con elementos de coordinación y con una decisión estratégica por parte de la dirección de la organización de ir a la convergencia.
4. No imponer la integración estratificando unas sobre otras, sino por ósmosis: la cultura y rutinas de cada día se deben ir pasando de unas a otras hasta conseguir que todos acepten la filosofía de una redacción convergente y digitalizada. En esta línea se insiste en ir poco a poco y en hacer todas las excepciones que hagan falta, aunque manteniendo muy claro y con firmeza, por parte de la dirección de la organización, que la integración es una decisión estratégica.



**Tabla 7.** Conclusiones sobre la integración en redacciones.

INTEGRACIÓN DE REDACCIONES	
CONCLUSIONES	Era inevitable, como consecuencia lógica de la digitalización y de la sociedad en red. Ha sido también el medio usado para digitalizar las salas de redacción y sus procesos y flujos de trabajo.
	La integración era inevitable, pero no se ha llevado a cabo totalmente, ni en todos los niveles.
	Si no hay verdadera integración, mejor mantener las redacciones separadas y con elementos de coordinación.
	La integración hay que hacerla por ósmosis, no estratificando una redacción sobre la otra.

Si analizamos con más detalle las opiniones que hemos obtenido en las distintas intervenciones en el grupo de expertos, para Aguirre de Cárcer<sup>191</sup> es necesario un “modelo mixto”.

“Nosotros –dice– tenemos a determinados periodistas a los que no les exigimos la elaboración de contenidos para la web. Sencillamente, están donde más pueden aportar. No todos son integrables. Hay periodistas que aportan tanto en el papel que forzarles a esa transición malograría sus resultados en ambos soportes. El camino de la persuasión es lento, pero más eficaz”.

Alejandro Vara<sup>192</sup> también opina que “todo es integrable hasta cierto punto. La gestión de los equipos y de los perfiles profesionales es

<sup>191</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Alberto Aguirre de Cárcer, director de *La Verdad de Murcia* (7 de junio 2005). Cfr. Anexo 10.1.6.

<sup>192</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de José Alejandro Vara, exdirector editorial de *Vocento*. (7 de junio de 2015). Cfr. Anexo 10.1.7.

uno de los aspectos más importante de los responsables de las redacciones. Es evidente que es preciso que haya distintos equipos a la hora de afrontar el trabajo. Es obvio que hacen falta unidades de apoyo, ágiles y cortas, con periodistas que encajen en ese perfil”.

Varela<sup>193</sup> cree que:

“Ni mucho menos es todo integrable. Es necesario sostener recursos, equipos y enfoques distintos para producir contenidos de valor para las distintas plataformas y productos. Personalmente no creo en la integración completa y nunca he visto que haya funcionado. (...) La integración es solo una etapa, un paso, cuando hablamos de cambiar redacciones que vienen de un medio tradicional y deben adaptarse a digital”.

Francisco Beltrán<sup>194</sup> matiza la posibilidad de una integración total:

“La integración no significa que todo el mundo valga para todo. De la misma forma que hay periodistas que hacen mejores entrevistas que otros y algunos son sabuesos en la búsqueda de noticias pero escriben de forma mediocre y otros editan de maravilla pero jamás tendrán una idea creativa, hay funciones digitales para las que unos valen más que otros. Pero ser un buen portadista no es exclusivo de alguien formado en la web. ¿Qué impide que un redactor especializado en Economía sea con el cambio un excelente portadista de web? Los modelos no son plantillas fijas sino proyectos con flexibilidad”.

---

<sup>193</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Juan Varela, consultor de empresas periodísticas. (Junio 2015). Cfr. Anexo 10.1.9.

<sup>194</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Francisco Beltrán Urcelay, director adjunto de *El Correo* (2015). Cfr. Anexo 10.1.5.

Para Arias<sup>195</sup>, la integración era inevitable:

“Pero no se ha llevado a cabo totalmente ni a todos los niveles. Lo que quiero decir es que se ha intentado integrar equipos generacionalmente diferentes y, en vez de buscar la complementariedad, se ha fomentado, a veces sin querer y otras veces queriendo, la diferenciación y la competencia. Al margen de las desigualdades salariales, unos, en teoría, debían aportar experiencia y agenda, y otros, los más jóvenes y nativos digitales, conocimientos del medio digital y nuevas tecnologías. Sin embargo, los periodistas del papel no han compartido su bagaje, y la experiencia me dice que la competencia digital de los alumnos de periodismo tampoco es tan buena y completa como debería ser. Y al final, ni lo uno ni lo otro. En algunos casos, dichas integraciones fallidas se han quedado en meras colaboraciones y ha generado mucha desconfianza mutua. En algunos medios, aún se tiene muy en el ADN la cultura no digital, y se piensa, se cree que lo digital no es periodismo y encontramos ese pensamiento muy enquistado entre los directivos, las firmas y algunos altos responsables. Mientras, nos extraña que el papel se desangre y las grandes corporaciones no acierten a dar con el modelo de negocio. Esto ha ocurrido en otros sectores industriales que también están sufriendo o han sufrido la 'transición digital'. Esta transición está siendo muy dura y hasta que los más altos responsables tomen conciencia o sean ellos mismos nativos digitales va a ser muy complicado llevar a buen puerto este tipo de integraciones que yo llamaría 'refundaciones'. Y solo se podrá salir de ese círculo con innovación, experimentación y formación de todos los afectados por dicha transición digital”.

---

<sup>195</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Javier Arias Cobo, jefe del Área de Desarrollo de Producto Digital en *abcdesevilla.es* (2015). Cfr. Anexo 10.1.4.

Javier Rubio<sup>196</sup>, por su parte, piensa que la integración no se ha llegado a producir del todo y cree que allí donde se había alcanzado una mayor integración de los equipos ha vuelto a separarse.

“Inevitable –argumenta– no era, por supuesto, pero sucedió en un momento de crisis del modelo de negocio de la prensa escrita y de ahí se saltó fácilmente a considerar la web como la salvación del periodismo. No caímos en la cuenta, tal vez influidos por el macluhaniano aserto de que el medio es el mensaje, de que los soportes no importan tanto como creemos y que lo único relevante son las noticias, la calidad de la información, su contingencia y su oportunidad. Esto lo hemos sabido después, pero entonces nos resulta imposible encontrar un modelo alternativo que ofrecerle a los empresarios, ávidos de frenar las pérdidas que se comían literalmente su negocio”.

Y añade un dato interesante: “Ahora sabemos que por mucho que nos empeñemos, los tiempos de cada producto (papel/web) son diferentes y que conviene tener a salvo un equipo superespecializado en cada soporte al margen de la norma general”.

Ventoso<sup>197</sup> cree inevitable integrar por motivos económicos: “No hay dinero para otro modelo. Y, además, personalmente veo absurda la doble redacción web-papel. Un gran periódico de primer nivel europeo como *ABC*, que es la experiencia que he vivido de cerca, cuenta ya con más público en red que en papel y además publica mucho más volumen de información en Internet, donde no hay limitación espacial. Dada la

---

<sup>196</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Javier Rubio Rodríguez, redactor jefe de *ABC de Sevilla* (2015). Cfr. Anexo10.1.8.

<sup>197</sup> Cuestionario de Luis Ventoso, exsubdirector de *ABC*. (Junio 2015). Cfr. Anexo 10.3.3.

enorme importancia del soporte digital y su evidente recorrido de futuro, es obligado atenderlo y eso se hace con redactores, claro. Si se decidiese que los que venían haciendo papel deben limitarse a eso y no participan en la web de su diario, entonces habría que contratar una redacción paralela a mayores para atender la web. En los orígenes de las versiones web se hizo eso, se creó una pequeña redacción específica para alimentarla. Pero hoy las demandas de la web son tan grandes y su rol tan relevante que aquellas pequeñas redacciones web se quedaron cortas. Además, es tan importante lo que se cuenta en un lado como en otro, con lo que los mejores periodistas de la organización deben estar en Internet (y cada vez más, porque la audiencia web sube y la del papel baja, aunque los ingresos no acompañen todavía esa lógica al mismo ritmo que las audiencias, pero llegará).

Sobre la posibilidad de acogerse a otro modelo, opina que la única alternativa sería seguir contratando periodistas solo para la web y tener dos redacciones en paralelo,

“Pero lo veo absurdo. La web es tan periódico como el papel, y dado que la lee más gente que el papel, deben estar allí y todos y los mejores elementos de la organización periodística. Sería absurdo decir 'este no escribe en la web porque llegó en la época que solo había papel'. Basta leer la frase anterior para ver que a día de hoy ya nos rechina”.

Padilla<sup>198</sup>, por su parte, es bastante escéptico con la integración total:

---

<sup>198</sup> Respuestas del Grupo de Trabajo de Javier Padilla Sanguino, CEO/Director de *3dsignia Imagen y Comunicación* (7 de junio de 2015). Cfr. Anexo 10.1.3.

“Si no se va a hacer una integración completa, lo ideal es mantener un equipo de coordinación entre ambos colectivos y nada más. Creo que con un par de personas que hagan que la información fluya en ambos sentidos sobre línea editorial, posicionamiento ante un tema, etcétera, es más que suficiente. Mi experiencia me dice –añade– que los de papel empiezan a ver a los de Internet como los novatos informativos, y estos ven a los primeros como unos dinosaurios que no ven llegar el meteorito aunque ya está entrando en la atmósfera. Si no va a haber una verdadera integración es mejor dejar a cada colectivo haciendo lo que mejor sabe y solo utilizar un pequeño equipo de coordinación”.

### **3.5. MODELOS DE INTEGRACIÓN DE REDACCIONES**

Uno de los objetivos que nos marcábamos en este trabajo de investigación era testar el nivel de integración que han adquirido las cabeceras del grupo Vocento en su viaje desde el multimedia a la convergencia. Buceamos en la literatura académica para saber en qué espejos nos podíamos reflejar, y a partir de ahí elaborar nuestro propio esquema valorativo del nivel de integración.

Ya hemos visto en capítulos anteriores (Concepto de convergencia) varios estudios que se han realizado sobre los modelos de convergencia y de integración de redacciones, y que están muy condicionados con el enfoque desde el que se quiera analizar la convergencia. Así, veíamos el modelo de Dailey y otros autores<sup>199</sup>, que entendiendo la convergencia como un “proceso continuo”, establecían cinco etapas en relación al proceso de gestión de contenidos, que se pueden interpretar como una escalera hacia el cielo que acaba en su

---

<sup>199</sup> DAILEY, L.; DEMO, L.; y SPILLMAN, M. *Op. cit.*

último peldaño con la convergencia plena y, por ende, con la integración total de las redacciones (las cinco c: promoción cruzada, clonación, *coopetition*, contenidos compartidos y convergencia).

Este modelo ha recibido algunas críticas<sup>200</sup>, entre otras cuestiones, por centrar su último estadio en la integración de las redacciones, que como hemos resaltado en otras ocasiones, es tan solo una manifestación parcial de las cuatro facetas en las que se manifiesta la convergencia. Erdal<sup>201</sup>, asimismo, entiende que las etapas que proponen los citados autores no se dan en estado puro, y coexisten entre sí: “En mi estudio de dos salas de redacción de NRK me encontré con que la cooperación competitiva de la etapa tres coexistía con el “intercambio de contenidos” encontrado en el paso cuatro”.

Erdal<sup>202</sup>, además, entiende que el modelo antes descrito lo hace desde la perspectiva de la organización, y según este autor hay que contemplar también los procesos de producción de noticias y de material informativo. Para ello propone otro modelo, basado en dos ejes, uno de trabajo y otro de contenido, y logra identificar en el primero, es decir según quien produce el material informativo, cuatro situaciones:

1. Periodismo de un solo reportero (*single-reporter multiplatform journalism*): un reportero produce la misma historia para dos o más plataformas.

---

<sup>200</sup> APPELGREN, E. *Op, cit.*, p. 241.

<sup>201</sup> ERDAL, I.J. Coming to Terms with Convergence Journalism: Cross-Media as a Theoretical and Analytical Concept. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* [en línea]. 2011, vol. 17, núm. 2, pp. 213-223.

<sup>202</sup> *Ibíd.*, p. 220.

2. Periodismo de disco duro (*hard-drive journalism*): un solo reportero crea una nueva versión de una pieza informativa que ya existe para una plataforma distinta.
3. Coordinación entre plataformas (*intra-platform coordination*): varios periodistas de distintas plataformas comparten información y se coordinan para el seguimiento de un evento informativo.
4. Producción entre plataformas (*intra-platform production*): los periodistas de distintas plataformas se les exige a cooperar para la producción de una noticia.

Por otra parte, Stone<sup>203</sup> distingue entre varias redacciones multimedia: la de 90 grados, en la que los redactores de siempre contribuyen con sus trabajos a la información contenida en la página web; de 180 grados, en la que parte de su contenido está integrado y alguno de sus paquetes de información contiene material de diversos medios; y la de 360 grados o de círculo completo, definida por no presentar distinciones entre los periodistas del diario *online* y medio impreso y contar con una integración que funciona en vertical, y en ambos sentidos.

Un año después de identificar estos tres grados, Stone y Bierhoff<sup>204</sup> añaden uno intermedio de 270 grados, e indican las

---

<sup>203</sup> STONE, M. Los pasos que conducen al periodismo multimedia. En: J.A. GINER y B. SUSSMAN (eds.). *Innovaciones en periódicos: informe mundial 2000: [un estudio anual del Innovation International Media Consulting Group para la Asociación Mundial de Periódicos]*. Pamplona: Pamplona Innovation, 2001, pp. 34-39.

<sup>204</sup> STONE, M. y BIERHOFF, J. The state of multimedia newsroom in Europe. En: H. JENKINS, et al. (coords.). *Media in Transition 2: Globalization and Convergence May 10-12, 2002 at MIT*. Massachusetts (Estados Unidos), 2002.



características que identifican a cada grado. En la siguiente tabla resumimos las características de cada redacción multimedia:

**Tabla 8.** Con niveles en grado de integración.

GRADOS	NIVELES DE INTEGRACIÓN
90	La integración es pasiva y no se valora como una estrategia que reporte beneficios.
	Los cambios se suceden lentamente.
	Los periodistas pueden poner en marcha en su trabajo diario prácticas de integración o colaborar con compañeros de otros soportes, pero no cuentan con pautas ni protocolos establecidos por la dirección.
	Tienen lugar, ocasionalmente, promociones cruzadas entre los medios. Puede existir una legislación que dificulte o impida la integración.
180	<b>NIVELES DE INTEGRACIÓN</b>
	La dirección se involucra en el proceso de integración, pero sin una estrategia definida (cronograma, presupuesto, formación...).
	Se inician las coberturas multimedia ante situaciones excepcionales, de modo que los periodistas innovan en cómo ejercer un periodismo polivalente.
270	<b>NIVELES DE INTEGRACIÓN</b>
	Se establece por escrito una estrategia multimedia, se crea un organigrama para coordinar el proceso de integración y se establece un compromiso para capacitar a los periodistas en el ejercicio polivalente de su profesión.
	Se inicia la integración física del personal de los distintos medios, y se comienzan a ofrecer paquetes multimedia de noticias.

GRADOS	NIVELES DE INTEGRACIÓN
360	NIVELES DE INTEGRACIÓN
	El funcionamiento de la compañía es completamente multimedia.
	Se desarrolla un proceso para planificar, reunir y contra historias en todos los soportes.
	Los periodistas ya no aprenden para ejercer el periodismo multimedia, realizan periodismo multimedia.

**Fuente:** Stone y Bierhoff. Elaboración propia.

Rich Gordon<sup>205</sup> habla también de cinco tipos de convergencias, desde la de propiedad a la de contenidos (*storytelling*), pasando por la táctica, de reporterismo o la estructural. Esta última, y según recoge Moreno<sup>206</sup>, está íntimamente unida a los cambios que se producen por el uso de la tecnología en las empresas de comunicación y por la cual se introducen profundos cambios estructurales en los procesos y en la organización de todo el medio, con un claro enfoque *cross-media* en todos los procesos clave de la empresa editora. Aquí la convergencia narrativa (*storytelling*) incide en los contenidos que los periodistas polivalentes deberán producir; unos contenidos distintos a los producidos hasta el momento y adaptados a las posibilidades multimedia e interactivas que ofrecen las tecnologías, para la producción y el consumo. El público puede acceder, desde distintos dispositivos y plataformas, a una gran variedad de contenidos y servicios que son actualizados constantemente, con un creciente componente interactivo y

<sup>205</sup> GORDON, R. The meanings and implications of convergence. En: K. KAWAMOTO. *Digital Journalism: Emerging media and the changing horizons of journalism* [en línea]. Lanhan (Estados Unidos): Rowman & Littlefield Publishers, 2003, pp. 57-73.

<sup>206</sup> MORENO, P. *Op.cit.*, p. 24.

multimedia. Las informaciones se configuran mediante estructuras narrativas no lineales, que permiten nuevos modos de presentar, acceder y organizar el flujo de las informaciones para el usuario del sistema. Este tipo de convergencia, sin embargo, permanece en el ámbito más experimental<sup>207</sup>.

Si nos fijamos solo en los contenidos, Álvarez Marcos<sup>208</sup> recopila tres etapas históricas por las que ha pasado la convergencia. Durante la primera fase, lo publicado en papel se pasa a digital sin modificación alguna. Le sigue una etapa en la que, partiendo de una base analógica, los contenidos se preparan y complementan para su edición en la web. Es una época de transición hacia el tercer estadio del desembarco de la prensa convencional en el ciberespacio: la generación de noticias e historias pensando exclusivamente en los lenguajes de Internet. Las ediciones *online* ya no se actualizan dos o tres veces al día como los pioneros de la Red, sino que se adaptan al ritmo de la información<sup>209</sup>. Según Cebrián Herreros<sup>210</sup>, una característica de esta tercera fase, en la que nos encontramos, es que se ha pasado de la información por red a la información en Red. Ha nacido el periodismo continuo, la permanente actualización de las noticias.

---

<sup>207</sup> Ídem.

<sup>208</sup> ÁLVAREZ MARCOS, J. *Op. cit.*, p. 17.

<sup>209</sup> ÁLVAREZ MARCOS J. *Op.cit.*, p. 18, afirma que cuando en junio de 1998 nació *La Estrella Digital*, primer periódico exclusivamente digital de habla hispana, distribuía en la Red tres ediciones fijas de lunes a viernes: la primera, a las once de la noche; la segunda, a las ocho de la mañana; y la tercera, a media tarde, tras el cierre de la Bolsa. Los fines de semana el diario mantenía una sola edición, susceptible de ser actualizada.

<sup>210</sup> CEBRIÁN HERREROS, M. La Información en red. *Sphera Pública: revista de ciencias sociales y de la comunicación*. 2000, vol. 0, pp. 9-28.

Por su parte, los autores García Avilés, Carvajal Prieto, Kaltenbrunner, Meier y Kraus, tras su análisis<sup>211</sup> de seis medios de comunicación en España, Austria y Alemania, han intentado sistematizar en tres los diferentes modelos de integración de redacciones:

1. Integración plena. Todo se combina en una única redacción, controlada mediante un sistema central de noticias y de gestión del flujo informativo. Además de definirla mediante estos aspectos externos, este tipo de convergencia es un objetivo estratégico. La producción y la distribución en diferentes soportes se subordinan a la actualidad informativa. La política “primero en Internet” es un símbolo del paso de la producción de un periódico a la producción multimedia, incluso si todavía no se aplica en la mayoría de los casos. La plena integración significa que los periodistas reciben formación para adaptarse a la producción multimedia, ya que la convergencia de soportes bajo la misma propiedad empresarial es el objetivo principal.
2. Colaboración entre redacciones o *cross-media*. En este modelo los periodistas trabajan en secciones y redacciones diferentes pero están conectados a través de coordinadores multimedia o ciertas rutinas en el flujo informativo. La colaboración en grupos multimedia se concibe también como un proceso que implica el intercambio de contenido y la comunicación constante entre dos o más soportes. Ello, sin embargo, no requiere necesariamente una integración plena. La cooperación se da en distintos grados dentro del proceso

---

<sup>211</sup> GARCÍA AVILÉS, J.A.; KALTENBRUNNER, A.; y MEIER, K. *Op. cit.*, pp. 193-195.

de producción informativa. Es decir, los soportes inmersos en la colaboración pueden desde intercambiar recursos informativos hasta compartir las mesas de trabajo; desde emplear redactores que trabajan para dos medios hasta distribuir las noticias usando varios formatos para distintos soportes. Dentro de la variedad de posibilidades, algunas formas de colaboración entre redacciones consisten en centrar cada soporte en su ámbito, porque se entiende la cobertura informativa como un todo, lo que implica plantear el concepto de trabajo multisoporte. En este modelo los editores jefe y las mesas de coordinación son las claves de la coordinación y la cooperación en el proceso informativo. Los periodistas permanecen como especialistas en su soporte y en su lenguaje. La polivalencia es la excepción a la regla y los directivos no la fomentan activamente. Aquí la convergencia no alcanza un estatus de prioridad estratégica, sino de herramienta para mejorar la cobertura informativa y rentabilizar los recursos.

3. Coordinación de soportes aislados. En este modelo, la colaboración no se lleva a cabo de forma sistemática en la captación, elaboración y distribución de noticias. Las redacciones permanecen aisladas; la disposición del espacio físico no fomenta la integración. De hecho, parece complejo superar las fronteras entre papel, Internet, radio y televisión, porque los directivos no consideran que la convergencia aumente la calidad periodística. Colaboran en la elaboración de noticias si acaso, como un proceso de abajo arriba y más o menos como un reto que depende de cada periodista. A veces se coordinan algunos asuntos –por ejemplo, mediante

promoción cruzada– y algunos periodistas asisten a los consejos de edición de los otros soportes.

Sin embargo, como advierte García Avilés<sup>212</sup>, “ninguno de estos modelos existe de forma pura y ninguna de las compañías analizadas cumple totalmente los requisitos de cada uno”. Buena parte de las experiencias o prácticas de convergencia podrían darse en uno u otro modelo indistintamente. Los citados autores<sup>213</sup> repitieron este estudio cinco años después, en 2014, para ver qué había ocurrido, y una de la conclusiones incidía en la idea de que entre esos tres modelos se admiten muchas variables entre medio.

Por su parte, Salaverría y Negrodo<sup>214</sup> establecen tres fórmulas de convergencia en la integración de redacciones:

1. Por secciones temáticas. Es la sección la unidad de producción informativa especializada, la que marca la integración.
2. Por ritmos informativos. La redacción se adapta a un ritmo de trabajo de 24 horas/7días a la semana y la organización se hace según un criterio temporal, integrando a los redactores según su trabajo sea para informaciones de actualidad o de fondo.
3. Autonomía editorial y solo integración comercial. En este caso, las redacciones no están integradas, pero sí los

---

<sup>212</sup> Ídem.

<sup>213</sup> Ídem.

<sup>214</sup> SALAVERRÍA, R y NEGREDO, R. *Op. cit.*, p. 125 y ss.

equipos comerciales que trabajan de forma conjunta todas las plataformas.

Del análisis efectuado por el grupo de investigadores interuniversitario Infotendencias<sup>215</sup>, y siguiendo su esquema, podemos hacer una graduación de redacciones según su nivel de integración:

1. Redacciones sin ninguna relación.
2. Espacios separados. Están físicamente separadas y no comparten ningún cargo editorial. Solo ocasionalmente comparten recursos.
3. Espacios en común. Están en un mismo espacio físico y también pueden compartir contenidos y estructuras organizativas.
4. Redacción integrada. Están bajo una estructura organizativa única y produce contenidos indistintamente.

Una vez que hemos puesto el foco de nuestro trabajo en cómo funcionan las redacciones integradas y en los posibles modelos que existen, a efectos analíticos debemos diferenciar dos etapas en la integración: a) el proceso de producción; y b) el proceso de distribución. Nos quedamos con la primera parte para nuestro estudio.

El profesor Larrañaga <sup>216</sup> distingue también, en esta línea, entre redactores multitareas y multimedias, entendidos estos últimos como

---

<sup>215</sup> CABRERA GONZÁLEZ, M.A., 2010. *Op. cit.*

<sup>216</sup> LARRAÑAGA ZUBIZARRETA, J. La práctica profesional en el proceso de convergencia mediática. Una aproximación metodológica Estudio del caso del grupo local de comunicación GOIENA Komunikazio Zerbitzuak, Koop. E. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura* [en línea]. 2008, vol. 37, pp. 93-108.

aquellos que trabajan en varias plataformas, frente a los primeros, que hacen diversas tareas, pero en una única plataforma.

### **3.6. LA PRODUCCIÓN EN LAS REDACCIONES INTEGRADAS**

La pregunta en este momento es qué factores habría que mirar en una sala de redacción para saber cuál es su grado de integración. Por ello, lo que nos interesa definir es un modelo, indicadores o parámetros en los que fijarnos para poder decidir cuál es el grado de integración de una organización que ha optado por la convergencia digital, y saber si esa opción es o no estratégica. La cuestión es ¿cómo sabemos en qué grado de integración redaccional nos encontramos?

Hasta el momento hemos analizado las posibles integraciones desde parámetros cuantitativos o cualitativos, pero no hemos descendido a cómo se realiza la integración de profesionales del periodismo, que es el verdadero objeto de este estudio, y qué consecuencias tiene. Me refiero a cómo hacer trabajar conjuntamente a profesionales del periodismo que tienen diversas formas de entender su trabajo en función de la plataforma en la que hasta ahora han difundido sus informaciones y que, por decisión de su empresa, pasan a trabajar conjuntamente, y en varios medios (plataformas) a la vez. Nos planteamos testar el día a día que se vive en las salas de redacción, que están o han pasado por ese proceso de integración que estamos analizando.

Como hemos visto anteriormente, la realidad en muchas salas de redacción es la coexistencia de profesionales del periodismo que solo han trabajado en papel y de aquellos llamados “nativos digitales” a quienes se les ha contratado para hacer solo ciberperiodismo, y que



suelen convivir con los anteriores en un mismo espacio físico e incluso bajo el paraguas de una misma marca, pero con cometidos distintos y trabajando para productos diferentes. Ventoso<sup>217</sup> aporta de su experiencia profesional que:

“Los que más saben de los temas, que son los periodistas más veteranos y formados, no están en la web en tiempo real, que queda en manos de esas 'unidades especializadas', eufemismo que suele encubrir a redactores jóvenes y todavía en la primera fase salarial, muchas veces sin criterio informativo formado y, lo que es más grave, sin el espíritu del medio en el que trabajan. Y un periódico es, ante todo, una idea, un modo de ver el mundo. Con la doble redacción se da el absurdo de que la redacción de papel se lleva el esfuerzo de los profesionales más cualificados, cuando la audiencia está ya mayormente en la otra cesta, la web, que llevarían los más junior y peor pagados”.

El reto que planteamos es si todos estos profesionales pueden trabajar conjuntamente y bajo una única dirección para hacer difundir a través de dos o más plataformas sus productos informativos, si es posible en la práctica la polivalencia y la multimedialidad, y qué consecuencias tienen estos procesos. Es el objetivo que desde hace unos años se han marcado los editores de medios de comunicación, pero la realidad plantea dudas sobre si es o no posible alcanzar tal supuesto, o si es más real que se está produciendo una convergencia de profesionales que colaboran mutuamente en la producción de productos informativos en papel y en digital, pero con jerarquías, métodos y hasta condiciones de trabajo distintas.

---

<sup>217</sup> Cuestionario de Luis Ventoso, exsubdirector de ABC. (Junio 2015). Cfr. Anexo 10.3.3.

Para ello, lo primero que tenemos que plantearnos es definir qué parámetros y qué indicadores podemos usar para medir si la integración es plena o si, por el contrario, debemos hablar de establecer una escala en el cumplimiento de tales indicadores.

### 3.6.1. PARÁMETROS E INDICADORES PARA MEDIR LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES

En paralelo a la metodología que usamos en su momento para planificar nuestro trabajo de campo en la investigación<sup>218</sup>, hemos usado parámetros e indicadores para medir el nivel de integración que puede alcanzar una sala de redacción en un proceso de convergencia de redacciones.

Para ello, recuperamos el esquema que plateamos en capítulos precedentes y que, recordamos, se basaba en los siguientes parámetros e indicadores:

1. Indicadores del parámetro sobre gestión de profesionales y de contenidos:
  - Política respecto a primicias y exclusivas (primero en la web).
  - Igualdad de convenio para todos los redactores.
  - Igualdad de sueldo para todos los redactores.
  - Planes de formación.
  - Existencia de multiplataforma.

---

<sup>218</sup> Cfr. Capítulo 2.3.

- Polivalencia mediática de los redactores.
- Existencia de especialistas para cada plataforma.
- Plan para definir un perfil propio de los redactores en las redes sociales.
- Horarios de trabajo.
- Reuniones y composición de las mismas.
- Agenda común de temas.
- Existencia de editores diferenciados por plataforma.
- Gestor común de contenidos.

2. Indicadores del parámetro sobre espacio físico:

- Ubicación en el mismo edificio.
- Sala de redacción sin tabiques separadores.
- Cambios físicos en la redacción por la integración.

3. Indicadores sobre parámetros de estructura organizativa:

- Existencia de un director editorial común como máxima autoridad en la redacción.
- Existencia de un coordinador multimedia.
- Integración redaccional entre papel y web sobre las secciones.
- Existencia de una mesa de coordinación.
- Cadena de mando desde el redactor hasta el jefe de información.

Con ello hemos elaborado el siguiente gráfico de indicadores del nivel de integración de una redacción en un proceso de convergencia:

**Tabla 9.** Indicadores integración redaccional

INDICADORES
<b>GESTIÓN PROFESIONALES Y CONTENIDOS</b>
Primero en la web
Polivalencia redactores
Agenda común de temas
Multiplataforma
Especialistas
Perfil de redactores en redes sociales
Gestor común de contenidos (CMS)
Mismo convenio periodistas
Mismo sueldo a igual trabajo
Horarios de trabajo
<b>ESPACIO FÍSICO</b>
Mismo edificio
Sin tabiques
Cambios físicos por la integración
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>
Director editorial común
Coordinador multimedia
Integración por secciones
Mesa de coordinación

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.7. EL PERIODISTA POLIVALENTE

Una de las consecuencias que ha tenido la convergencia empresarial, y su reflejo en la integración de redacciones, es la tercera de las convergencias: la profesional, conocida en el mundo académico como polivalencia. El profesional de este nuevo periodismo –que maneja otros lenguajes y géneros periodísticos a los que estaban acostumbrados los llamados redactores de papel– cuenta con la posibilidad de producir material informativo para diversas plataformas. Se ha diseñado así un nuevo modelo de profesional del periodismo que, a su vez, abre nuevos debates sobre las formas de trabajo, las responsabilidades laborales y, en fin, sobre la definición de los nuevos perfiles laborales del periodismo digital, con sus ventajas e inconvenientes.

#### 3.7.1. CONVERGENCIA PROFESIONAL: UN NUEVO PERIODISTA POLIVALENTE

Señala Micó <sup>219</sup> cómo en este nuevo contexto los periodistas han tenido que asumir tareas que tradicionalmente eran propias de otros profesionales, lo que les ha forzado a desarrollar un perfil más complejo y exigente. En este caso, el denominador común de todos estos cambios bien podría expresarse con una palabra: polivalencia.

Hasta la llegada de las tecnologías digitales, los perfiles profesionales de los periodistas estaban claramente definidos. Desde el

---

<sup>219</sup> MASIP MASIP, P. y MICÓ, J.L. El periodista polivalente en el marco de la convergencia empresarial. *Quaderns del CAC* [en línea]. Julio 2008 - Junio 2009, vol. 31-32, p. 93.

punto de vista funcional, había redactores, documentalistas, fotógrafos, maquetadores, locutores de radio, presentadores de televisión... Desde el punto de vista temático, los periodistas estaban especializados en múltiples disciplinas como, por ejemplo, información local, sucesos, economía, internacional, deportes o cultura. Las redacciones se organizaban agrupando a los redactores en secciones y en torno a un tema, sin olvidar aquellas otras más horizontales que daban servicio al resto, como podían ser maquetadores (diseñadores), documentalistas o fotógrafos, o la sección de Cierre – atendiendo a su hora de trabajo–, que recogía noticias de última hora, sin importar la temática, y resolvía los problemas que presentaba el cierre de la edición de papel.

La estructura de la organización, además, se repetía, salvo en aquellos aspectos que provenían de las características de cada medio, de cada plataforma de distribución de noticias. Es decir, aunque un grupo editorial tuviera un diario impreso, una radio y una televisión local, había redactores de local tanto en el medio impreso como en los audiovisuales. Se entendía que poco o nada tenían que ver entre sí los periodistas de prensa, radio, televisión o agencias.

La convergencia tecnológica, y la empresarial, rompió este esquema de trabajo, a veces sin un modelo claro de cómo se iban a integrar esos equipos. La cuestión es si era inevitable ese cambio de rol; o, dicho de otra forma, si la figura del periodista polivalente es una exigencia del ahorro de costes impuesto por las empresas con la excusa de la convergencia digital, o si es una evolución inevitable tras la conversión de los paquetes informativos en ceros y unos.

En las conclusiones del estudio del grupo *Infotendencias*<sup>220</sup> se subraya que la polivalencia periodística es el resultado lógico de la confluencia de tres factores: el tecnológico (la digitalización de la producción y la gestión de los recursos); el expresivo (la digitalización de los formatos); y el económico (la reestructuración redaccional y la consecuente transformación de los perfiles profesionales).

En la literatura académica es enconada la disputa de si este fenómeno responde a una estrategia de ahorros de costes o si es una consecuencia inevitable de la digitalización y de la Sociedad Red. Los primeros opinan que se trata de tener muchos canales, o más canales, para tener más audiencia y, por tanto, mayores ingresos con los mismos costes, o parecidos. Scolari<sup>221</sup> y otros autores, por ejemplo, apuntan a que en determinados ámbitos de la actividad informativa, así como en empresas de pequeña envergadura, es frecuente que el redactor asuma múltiples tareas, y que en casos extremos la polivalencia abarque incluso tareas de gestión y producción. La polivalencia aparece solo como una forma de optimización de recursos y ahorro de costes, sin ser una faceta dentro de la estrategia de la convergencia.

En el otro punto de vista están quienes entienden que el periodista polivalente es inevitable tras la convergencia digital. La polivalencia deja de ser un mero recurso económico para constituir una necesidad operativa. En este sentido, Manuel Contreras<sup>222</sup>, desde el ámbito

---

<sup>220</sup> LÓPEZ GARCÍA, X. y PEREIRA FARIÑA, X. *Op. cit.*, p. 323.

<sup>221</sup> SCOLARI, C.A.; MICÓ SANZ, J.L.; NAVARRO GUERE, H.; y PARDO KUKLINSKI, H.. El periodista polivalente: Transformaciones en el perfil del periodista a partir de la digitalización de los medios audiovisuales catalanes. *Zer: Revista de estudios de comunicación= Komunikazio ikasketen aldizkaria* [en línea]. 2008, vol. 13, núm. 25, pp. 37-60.

<sup>222</sup> Cuestionario a Manuel Contreras Peláez (septiembre 2015). Cfr. Anexo 10.3.2.

profesional, entiende que “la calidad en las informaciones y la credibilidad de las mismas son imprescindibles para un medio que aspira a consolidar su liderazgo. La redacción de *ABC* debe producir noticias, y noticias de calidad. La distribución posterior por diferentes canales no debe afectar a la producción de la información. El riesgo de pérdida de calidad no está motivado por el factor multimedia, sino por los recortes que las empresas han tenido que realizar para sobrevivir a la crisis, dejando las plantillas en el mínimo imprescindible”.

Bellón<sup>223</sup> entiende que los profesionales del periodismo están divididos en dos sectores:

“los resistentes al cambio, que se sienten amenazados y que sostienen que la redacción multimedia puede conducir a un periodismo más barato y menos elaborado multiplicando sus tareas, y los promotores, que la consideran una oportunidad para mejorar su situación profesional y que creen que el trabajo conjunto redundará en información mejor elaborada en los distintos soportes”.

Algunos otros autores consideran que Internet ofrece al periodista, como usuario, una serie de ventajas a la hora de buscar y obtener información. Cela<sup>224</sup> ha resumido en diez las ventajas que puede encontrar un profesional de la información en la Red:

“En primer lugar, la inmediatez que le proporciona la red de conectarse con un gran número de proveedores y conseguir la información que precisa en tiempo real. Segundo, el gran caudal de información de todo

---

<sup>223</sup> BELLÓN RODRÍGUEZ, A. *Op. cit.*, p. 95.

<sup>224</sup> RODRÍGUEZ CELA, J. Internet para periodistas (con especial incidencia en el ámbito español). *Cuadernos de documentación multimedia* [en línea]. 1996, vol. 5.



tipo, que le brinda Internet, y que se encuentra a su alcance, aunque éste provenga del país más remoto de la tierra. Tercero, la rapidez en obtener la información que necesita, consultando a través de la red y apoyándose en las posibilidades que suministre el hipertexto y el hipermedia: archivos, bibliotecas, enciclopedias, etc., ahorrándose el desplazamiento al lugar en el que se conservan los documentos, y sin tener que manejarlos físicamente, con el gran ahorro de tiempo que esto supone. Cuarto, el bajo coste que supone lograr toda esa información, sólo al precio de una llamada local, que le facilita la conexión con cualquier proveedor del mundo; por poner un ej. puede recabar datos de una biblioteca de una universidad en Estados Unidos, al mismo precio que le supondría conseguirlos de la biblioteca más cercana a su lugar de trabajo, que posiblemente no posee esos datos que busca. Quinto, la posibilidad que se le ofrece de contactar con usuarios de todo el orbe, e incluso entrevistarlos sin tener que desplazarse, ni conocerlos previamente; el poder realizar entrevistas a través del correo electrónico, y mantener conversaciones con personas de su interés, gracias a los newsgroups. Sexto, intercambiar información con otros profesionales que realicen investigaciones en el mismo campo temático, de forma interactiva y en tiempo real. Séptimo, conseguir información de un amplio espectro de fuentes diversas, sobre todo humanas, que posibilitarán presentar la noticia, reportaje, crónica, etc. desde un mayor número de puntos de vista. El octavo punto va unido al anterior, en cuanto a la veracidad que pueden ofrecer los protagonistas del hecho en sí, a la hora de contar su propia experiencia, que puede ser muy distinta a la que oficialmente le facilita al periodista el poder establecido. Noveno, la libertad de expresión que brinda la red, como ya hemos expresado en otras ocasiones, la red –por el momento– no está controlada por ningún poder y todos los usuarios pueden expresarse libremente, lo que proporciona al profesional de la comunicación una información fresca y de primera mano, sin pasar por el tamiz de la censura. Y décimo, la posibilidad que supone tener a su alcance todo

este caudal de información, y todas éstas ventajas que hemos enumerado sin tener que desplazarse. Desde su lugar de trabajo, prácticamente sin moverse de su mesa, y gracias a un ordenador puede tener acceso a un sinfín de documentos inimaginables, a la vez que el mismo ordenador si es portátil le permite una gran movilidad, que le ayuda a conseguir el máximo rendimiento desde cualquier lugar y a cualquier hora”.

Cabrera<sup>225</sup>, a raíz de un estudio entre directivos del sector, afirma que los rasgos que configuran el perfil del periodista en las redacciones on-line son: 1) la iniciativa; 2) El dominio del lenguaje escrito, audiovisual, oral y multimedia; 3) Los elementos de valoración periodística; 4) La facilidad en el uso de las herramientas digitales (edición y diseño); 5) La capacidad para adaptarse al cambio; 6) La gestión de contenidos on-line; 7) El trabajo en equipo; 8) El conocimiento de idiomas; 9) El manejo de las redes sociales; 10) El conocimiento de la analítica web.

En esta línea, el ex presidente de la Asociación de la Prensa de Madrid, Fernando González Urbaneja<sup>226</sup>, apostaba por “fusionar las redacciones, porque las oportunidades que se abren a los profesionales son mucho mayores. Cuantas más habilidades y herramientas tenga el periodista, mejor”.

---

<sup>225</sup> CABRERA GONZÁLEZ, M.A., 2013. *Op. cit.*

<sup>226</sup> En sus declaraciones en la conferencia anual de la WAN.

### 3.7.2. CRÍTICAS SINDICALES Y CORPORATIVAS

Si enconada es la discusión en foros académicos, en los ámbitos profesionales sindicales y corporativistas, esta nueva situación no ha gustado en exceso y se apuntan más a la primera tesis de que estamos ante una medida para ahorrar costes y ganar en productividad.

En medios sindicales y corporativos, convergencia e integración han sido identificadas como una excusa para reducir plantilla y ello, según la sindicalista Fernández Palenzuela<sup>227</sup>, “ha dado como resultado redacciones desnutridas y precariedad laboral, circunstancias que repercuten sin lugar a dudas en el derecho fundamental de la ciudadanía a recibir una información plural, veraz y contrastada y, en consecuencia, en la construcción y el sostenimiento de la opinión pública”.

Desde las mismas fuentes se han aireado en estos últimos años la precariedad de las condiciones laborales de los nuevos periodistas, especialmente los contratados para las plataformas digitales. Los datos del *Informe Anual de la Profesión Periodística 2013*<sup>228</sup>, realizado bajo los auspicios de la Asociación de la Prensa de Madrid, señalan que desde el inicio de la crisis han desaparecido 284 medios de comunicación (182 revistas, 31 diarios, 29 televisiones, veinte medios digitales, once publicaciones gratuitas, nueve radios y dos agencias).

---

<sup>227</sup> FERNÁNDEZ PALENZUELA, L. Crisis de identidad y prestigio del periodista. En: M.J. UFARTE RUIZ e I. LÓPEZ (coords.). *Del deterioro del periodismo tradicional al horizonte de las nuevas tecnologías*. Montilla (Córdoba): Grupo de Investigación influencias de los Géneros Periodísticos y de las Tecnologías en la Comunicación Social, 2013, pp. 19-34.

<sup>228</sup> El resumen del Informe está disponible en: «Informe de la Profesión Periodística 2013: 11.151 empleos perdidos y 284 medios cerrados desde 2008». *Asociación de la Prensa de Madrid (APM)* [en línea]. 12 de diciembre de 2013. .

Según los datos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), reflejados en el *Informe Anual de la Profesión Periodística 2014*<sup>229</sup>, a finales de 2014 había 9.451 periodistas registrados como parados en primera opción, un descenso respecto al año anterior, que mostraba 10.560. De estos periodistas parados, el 63 % eran mujeres y el 37 %, hombres. En Andalucía se registraban en ese año 1.648.

En cuanto a la destrucción de empleo, desde mediados de 2008 hasta octubre de 2014, se han visto afectados 11.875 empleos periodísticos en España, 4.434 (un 40 % del total) en 2013. No solo hablamos de periodistas, sino también de trabajadores de los medios de comunicación en general. Igualmente, desde mediados de 2008, se ha constatado el cierre de 284 medios, correspondiéndose 73 a 2013.

Asimismo el informe resalta que entre 1976 y 2012, se licenciaron en Periodismo en España 77.832 personas y que, para el 59,6 % de los 2.167 periodistas encuestados, el aumento del paro y la precariedad laboral que provoca eran el principal problema de la profesión periodística en 2014, con 10 puntos más que en 2013 (49,6 %).

Por otra parte, según el *Informe de Salarios de la Comunicación* elaborado por Wellcomm<sup>230</sup>, el perfil del profesional de la comunicación en España es el de una mujer joven, preparada, “milleurista” y con escasas o nulas salidas en los medios tradicionales. El informe, elaborado mediante encuestas realizadas a los propios trabajadores de

---

<sup>229</sup> «Informe Anual de la Profesión Periodística 2014: se detiene la destrucción de empleo, pero aumenta la precariedad laboral y profesional». *Asociación de la Prensa de Madrid (APM)* [en línea]. 16 de diciembre de 2014.

<sup>230</sup> Dato aportado por MARTÍNEZ LEYVA, M. Hablando en plata. En: M.J. UFARTE RUIZ e I. LÓPEZ (coords.). *Del deterioro del periodismo tradicional al horizonte de las nuevas tecnologías*. Montilla (Córdoba): Grupo de Investigación influencias de los Géneros Periodísticos y de las Tecnologías en la Comunicación Social, 2013, pp. 63-74.

los medios, asegura que más del 50 % de los profesionales de la comunicación gana menos de 25.000 euros brutos anuales.

“Los reporteros –decía Martínez Leyva<sup>231</sup>– nos hemos convertido en una especie de 'chic@ para todo'. Ya tus funciones no son las de grabar un reportaje, sino que haces las labores del redactor (buscando la historia, su información previa, el invitado...), del productor (buscando los lugares donde se grabará, pidiendo los derechos en medio de la grabación...), del reportero (que organiza la jornada de grabación, hace las entrevistas correspondientes...), del redactor (que minuta el contenido de los brutos que han llegado de la grabación), del guionista (que con esos minutos elabora el guión de una pieza) y, en muchas ocasiones, del editor (porque también se ha puesto de moda que el reportero edite sus vídeos)”.

Incluso desde algunos autores se acusa a los editores de haber propiciado el deterioro de la profesión periodística por un error de estrategia en el modelo de negocio de la plataforma digital. Un duro análisis en este sentido podemos encontrarlo en el libro de Rusiñol<sup>232</sup>. Su tesis, adelantada desde las primeras líneas de un texto titulado significativamente *El hundimiento*, es concluyente: en España la crisis de los medios de comunicación tradicionales ha sido en realidad un “suicidio”, la estrategia equivocada. En su opinión, las empresas adoptaron Internet como plataforma para difundir contenidos informativos. Al decidir colgar gratuitamente en sus ediciones electrónicas los mismos contenidos por los que cobraban en la versión

---

<sup>231</sup> Ídem.

<sup>232</sup> RUSIÑOL, P. *Papel mojado: la crisis de la prensa y el fracaso de los periódicos en España*. Barcelona: Debate, 2013, pp. 15-16.

impresa, las empresas han contribuido –argumenta– decisivamente a la reducción de sus cifras de venta y, consiguientemente, de sus ingresos por publicidad. Como dice el propio Rusiñol:

“La genialidad de algunos directivos ha sido responder al hundimiento publicitario consecuencia de la crisis regalando el 100 por cien de los contenidos en Internet y reorganizando la redacción para atender prioritariamente la web, con lo que han logrado reducir simultáneamente los ingresos procedente de la publicidad y también de la venta de ejemplares: ¿por qué pagar por lo que es gratis y que, además, puede leerse antes?”.

Una tesis parecida sostiene Rodríguez Borges<sup>233</sup>, que cita a Rusiñol, y afirma que:

“Esta quiebra de la solvencia de los periódicos ha repercutido también en el elemento humano: además de los despidos masivos de periodistas, la precarización de las condiciones laborales de los que aún se mantienen en plantilla ha laminado la independencia profesional de los informadores, que ahora necesariamente tienen que mostrarse más sensibles a las sugerencias, insinuaciones o presiones indisimuladas de sus jefes, empresas y agentes externos con capacidad para imponer sus intereses por encima de los criterios estrictamente informativos. (...) Otra consecuencia no menor de este proceso de pauperización del trabajo periodístico es la destrucción de la memoria del oficio, provocada por los despidos de los periodistas más veteranos. De esta forma, el nexo de unión de las nuevas generaciones de informadores con los

---

<sup>233</sup> RODRÍGUEZ BORGES, R.F. ¿Crisis del periodismo y crisis de la democracia? Una reconsideración del oficio periodístico en el ecosistema digital. *Dilemata* [en línea]. 2014, vol. 14, pp. 1-17.

conocimientos, valores éticos y cautelas destilados por la tradición se ha quebrado y las consecuencias para la ciudadanía –que es el elemento fundamental que no debemos desatender– pueden ser preocupantes”.

En un ámbito académico, la profesora Ufarte Ruiz<sup>234</sup> entiende que:

“la crisis que atañe al país desde al menos el año 2008 no ha hecho sino ensombrecer el panorama profesional periodístico, a menudo marcado por la precariedad. La baja remuneración, el desempleo, los horarios prolongados, la falta de prestigio, las contrataciones temporales, el bajo índice de sindicación y la escasez de independencia son algunos de los factores que han llevado a la profesión a rodar por la pendiente y, al periodismo, como información, a inclinarse al sensacionalismo, el espectáculo, el pensamiento efímero y la cantidad en detrimento de la calidad de los contenidos. Este contexto, lógicamente, pone en peligro el rigor informativo, puesto que se ofrece un producto que obvia los adecuados procedimientos profesionales”.

En Alemania<sup>235</sup>, los primeros intentos de crear redacciones integradas ocasionaron diferencias profesionales entre periodistas con distintos perfiles. Algunas de las apuestas para agrupar la producción de contenidos para varios medios generaron serios problemas organizativos y fracasos económicos.

---

<sup>234</sup> UFARTE RUIZ, M.J. Periodismo y periodistas en crisis: condiciones laborales y calidad informativa. En: M.J. UFARTE RUIZ e I. LÓPEZ (coords.). *Del deterioro del periodismo tradicional al horizonte de las nuevas tecnologías*. Montilla (Córdoba): Grupo de Investigación influencias de los Géneros Periodísticos y de las Tecnologías en la Comunicación Social, 2013, pp. 91-100.

<sup>235</sup> MEIER, K. Innovations in Central European Newsrooms. Overview and case study, *Journalism Practice* 1 [en línea]. 2007a, vol. 1, núm. 1, p. 4-19; SCHANTIN, D.; JUUL, T.; MEIER, K. *Cross-media newsrooms in Germany*. Darmstadt (Alemania): IFRA Special Report, 2007.

El mismo estudio de Meier<sup>236</sup> ya reseña los factores que justifican la resistencia a fusionar redacciones y que están relacionados principalmente con la existencia de distintas culturas periodísticas. Así lo recogen también otros autores<sup>237</sup>: según estas investigaciones, las distintas culturas en las redacciones condicionan las rutinas, criterios de selección de noticias, etc. El proceso de convergencia, cuando varias redacciones colaboran en la producción de contenidos y comparten recursos, implica el trabajo conjunto de profesionales con culturas periodísticas muy distintas. Resulta complicado que las culturas de prensa, radio, televisión e Internet sean capaces de trabajar de modo unificado, cuando hasta ahora se mantienen estilos, rutinas y valores periodísticos muy distintos y, en algunos casos, hasta opuestos.

### 3.7.3. POLIVALENCIA, EXIGENCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Hay un hecho que es indiscutible: la digitalización de los contenidos informativos –que hace mucho más fácil su tratamiento para ser difundido por plataformas distintas<sup>238</sup>– ha cambiado el esquema organizativo que antes mencionábamos. Con las nuevas tecnologías, las separaciones entre estos perfiles siguen existiendo, pero cada vez son más difusas. La convergencia en las esferas tecnológica y empresarial – y, dentro de esta última, muy especialmente la integración de

---

<sup>236</sup> MEIER, K., 2007a. *Op. cit.*

<sup>237</sup> SILCOCK, W. y KEITH, S. Translating the Tower Of Babel? Issues of definition, language, and culture in converged newsrooms. *Journalism Studies*. 2006, vol. 7, núm. 4, pp. 610-627; SINGER, *op. cit.*; KILLEBREW, K.C. Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace. *International Journal on Media Management*. 2003, vol. 5, núm. 1, pp. 39-46.

<sup>238</sup> MEIER, K., 2007a. *Op. cit.*



redacciones—, propicia una creciente polivalencia de los periodistas en todas las escalas: la funcional, la temática y la mediática.

En primer lugar<sup>239</sup>, crece una polivalencia funcional que también podría designarse como multitarea, pues consiste en que los periodistas asumen cada vez más labores dentro de las redacciones. En los medios de comunicación actualmente pocos periodistas se limitan a realizar una única tarea; es decir, solo escribir, solo editar, solo diseñar o solo documentar informaciones. Salvo en las secciones especializadas, casi todos los periodistas, sobre todo los más jóvenes, simultanean múltiples funciones, especialmente en las redacciones con más años. Y cuando salen de las redacciones, los que acuden a los escenarios de las noticias adoptan también perfiles cada vez más multimedia, recolectando no solo información textual, sino también grabaciones, fotografías y vídeos.

La polivalencia temática también está en auge. Al igual que la funcional, esta modalidad no ha nacido a raíz del advenimiento de las tecnologías digitales al periodismo; ya en los orígenes de la prensa, los periodistas solían desempeñar diversas funciones al mismo tiempo y trataban indistintamente varios temas. Esta circunstancia se ha dado históricamente en los medios más pequeños. Sin embargo, esta tendencia se ha fortalecido en los últimos tiempos. Los periodistas de hoy informan de ordinario sobre temas diversos; solo en aquellos medios que disponen de redacciones con más efectivos pervive la especialización temática.

---

<sup>239</sup> Cfr. AGUADO, J.M. y PALOMO TORRES, M.B. Convergencia y nuevas rutinas profesionales. En: X. LÓPEZ GARCÍA y X. PEREIRA FARIÑA (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela, 2010, pp. 129-148.

La polivalencia mediática, asimismo, está multiplicándose en los medios actuales. Sí es una consecuencia directa del proceso de convergencia digital. Muchos periodistas comienzan a desempeñar su labor para distintas plataformas o cabeceras propiedad de un mismo grupo empresarial<sup>240</sup>.

En este sentido es interesante la experiencia conocida como proyecto Newsplex<sup>241</sup>. El IFRA Centre for Advanced News constituyó con carácter experimental el Newsplex [[http:// www.newsplex.org](http://www.newsplex.org)], una microrredacción multimedia integrada en el campus de la Escuela de Periodismo de la Universidad de Carolina del Sur. En esta sala formativa, los alumnos elaboran información en todos los soportes: prensa, radio, televisión, Internet, WAP y televisión interactiva. Incluso el complejo arquitectónico que acoge la experiencia Newsplex sirve de prototipo para futuros modelos comerciales. El Newsplex se utiliza con tres fines: enseñanza, formación e investigación.

Salaverría, García Avilés y Masip<sup>242</sup> distinguen, según las tareas que realicen y las plataformas en las que difunden sus trabajos, diversos grados de polivalencia que se pueden dar en el periodista actual:

1. Grado 0: periodista monomedia y no polivalente. Trabaja exclusivamente para un medio y realiza una única tarea.

---

<sup>240</sup> Álvarez Marcos (*Op. cit.*, p. 22) cita en su trabajo antes citado el caso de un profesional de la comunicación ligado al grupo Prisa que de un mismo partido de fútbol narra en directo por la radio el encuentro, escribía después una crónica para un diario impreso y participaba en una tertulia de televisión.

<sup>241</sup> Álvarez Marcos, *Op. cit.*, p. 24.

<sup>242</sup> SALAVERRÍA, R. y GARCÍA AVILÉS, J.A. La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. *Trípodos* [en línea]. 2008, vol. 23, pp. 31-47.

2. Grado 1: periodista multimedia y no polivalente. Trabaja para más de una plataforma y hace la misma tarea en cada una de ellas.
3. Grado 2: periodista monomedia y polivalente. Realiza su labor en un único medio pero hace distintos trabajos.
4. Grado 3: periodista multimedia y polivalente. Trabaja en distintos medios y elabora material para las diferentes plataformas y con tareas correspondientes a varias disciplinas periodísticas.

### **3.7.3.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA POLIVALENCIA**

Comentábamos antes que este proceso de inducir periodistas polivalentes ha tenido sus detractores y, por el contrario, a quienes piensan que era una consecuencia inevitable de cómo ha evolucionado el periodismo tras su digitalización. En los ámbitos académicos esta cuestión ha sido también ampliamente debatida y, como normal general, las conclusiones han tratado de huir de situaciones apocalípticas y centrarse en las ventajas e inconvenientes que ha traído la nueva situación. Esquematizando las posturas de diversos autores<sup>243</sup> podemos definir las siguientes ventajas e inconvenientes a la polivalencia en el nuevo periodismo digital:

---

<sup>243</sup> MICÓ, J.L. *Op. cit.*; GARCÍA AVILÉS, J.A. La comunicación ante la convergencia digital: algunas fortalezas y debilidades. *Signo y pensamiento* [en línea]. 2009, vol. XXVIII, núm. 54, pp. 102-113; KLINENBERG, E. Convergence: News Production in a Digital Age. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* [en línea]. Enero 2005, vol. 597, núm. 1, p. 62; SALAVERRÍA, R. y NEGREDO, S. *Op. cit.*, p. 73 y ss.; CANGA LAREQUI, J. *Op. cit.*

## 1. VENTAJAS:

- Los periodistas tienen más control sobre sus piezas, con más unidad y coherencia interna.
- La tecnología da más libertad y más posibilidades de abordar cualquier hecho actual de interés.
- Mayor audiencia de los trabajos periodísticos al difundirse por varias plataformas.
- Más eficiencia.
- Hay más amplitud en las versiones *online* que en la edición impresa para el desarrollo de temas.
- Es una oportunidad para reenganchar a los lectores más jóvenes con el hábito del consumo informativo.
- Se cuida más la calidad de la información, ya que el lector es más exigente e interactuará con el redactor en caso de error.
- Se incrementa el nivel de coordinación, incluso dentro de las distintas plataformas.

## 2. INCONVENIENTES:

- Homogeneización de los discursos, ya que la convergencia reduce el número de voces mediáticas.
- Empeoramiento de las condiciones de trabajo, con sobrecarga, al preparar informaciones para varias plataformas sin que haya un cambio en las condiciones laborales.
- Excesiva instantaneidad y falta de reflexión en las informaciones.
- Reducción de plantillas.

- Polémica por la gestión de los derechos de autor.
- Se destruye la especialización técnica.
- Las exigencias del nuevo guión corporativo significa, en parte, decir adiós a las exclusivas, ya que compartir la información con los colegas de otros medios es parte del contrato de trabajo.
- Prácticamente no existirán las noticias en profundidad por falta de tiempo.

#### 3.7.4. OPINIONES DE LOS PROFESIONALES

¿Qué se piensa en los ámbitos profesionales no corporativos ni sindicales? En las entrevistas y en el grupo de trabajo que hemos realizado hemos testado esta polémica y la opinión generalizada también coincide con los foros académicos, en el sentido de no generar un sentimiento apocalíptico sobre el fin del periodismo y de la profesión periodística, y reconocer las luces y las sombras que ha traído la convergencia.

En líneas generales, las ideas que han surgido en el grupo de trabajo sobre la polivalencia y sus efectos en el periodismo y los periodistas han sido las siguientes:

1. Integrar redacciones no significa que todo el mundo valga para todo. Es decir, el concepto de polivalencia temática (por áreas o secciones), tecnológica (sobre instrumental y recursos) y mediática (diversos soportes o plataformas) se pone en cuestión. Se acepta como inevitable una cierta integración mediática, en el sentido de que los redactores

pueden elaborar informaciones para ser difundidas en varias plataformas (sobre todo papel y *online*), pero se ve aún como inexcusable la existencia de especialistas en las distintas plataformas y en las secciones, dentro de lo que una organización pueda asumir con sus recursos humanos. Se matiza esta afirmación para los medios pequeños, en los que, como ha ocurrido siempre, incluso antes de la digitalización, la especialización temática (lo contrario a la polivalencia temática) no era posible.

2. La integración no ha perjudicado ni al periodista ni al periodismo, sino que se ha enriquecido con los avances que ha traído la convergencia tecnológica. Las reticencias que se están manifestando en la implementación de estos procesos provienen, por una parte, de las que presentan los redactores al cambio; y, por otra, de una mala política de comunicación interna de las organizaciones, que no han sabido explicar convenientemente en qué consistía el proceso y en qué no.
3. No hay crisis en el periodismo integrado, sino en las empresas editoras de papel, que no han encontrado un nuevo modelo de negocio acorde a los procesos convergentes.

Analicemos algunas de las respuestas obtenidas sobre este tema. Beltrán<sup>244</sup> opina que:

---

<sup>244</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Francisco Beltrán Urcelay, director adjunto de *El Correo* (2015). Cfr. Anexo 10.1.5.

“Los procesos no son en sí mismos ni perjudiciales ni beneficiosos. Depende de en qué condiciones se lleven a cabo y cuales sean los condicionantes. ¿Quién establece qué es buen periodismo y que es mal periodismo? Atribuir los males del periodismo actual, en la medida en que se puedan identificar, a la convergencia digital es un disparate. O mejor, una excusa. La calidad del periodismo no depende del formato en que se comunican los hechos. (...) Los cambios tecnológicos son comunes para todos los trabajadores. ¿O vamos a creernos los periodistas que somos los únicos que usamos el móvil en el trabajo? Si la formación de un bombero o un médico ha cambiado en virtud de las nuevas herramientas, tendrá que modificarse también en los periodistas. Pero tampoco las herramientas son el juez de un buen o mal periodismo, de la misma forma que no lo son en el caso de un médico. Un buen periodista será bueno en papel, web o radio”.

Jiménez<sup>245</sup> cree que el periodista tiene ahora, en una redacción integrada, más valor que incluso la propia cabecera en la que trabaja: “Esto se nota en los movimientos que algunos pueden estar haciendo. Se anuncia a bombos y platillos, por ejemplo, el fichaje de una serie de periodistas que estaban en otros medios”. Asimismo, entiende que el hecho de difundir sus informaciones por varias plataformas (prensa, digital, radio...) hace subir su valor:

“Un locutor de radio difícilmente tenía antes la audiencia que tiene ahora mismo a través del mundo digital. Entonces yo creo que eso le aumenta muchísimo el valor. Y creo que todavía subirá más ese valor cuando proliferen en las redes sociales, difundiendo sus noticias. Hay

---

<sup>245</sup> Entrevista a Luis Jiménez (20 de junio 2015). Cfr. Anexo 10.2.3.

periodistas que tienen marcas que incluso trasciende a donde están, en este momento”.

Vara<sup>246</sup> opina que:

“No ha sido perjudicial allí donde se ha hecho con mesura y sentido profesional. Han ocurrido verdaderos desastres porque los procesos se pusieron en manos de responsables inexpertos o sin sensibilidad. Pero eso pasa en todos los ámbitos del periodismo. Allí donde el proceso se ha llevado a cabo con profesionalidad y eficacia, el resultado final ha sido positivo. La clave es tener buenos profesionales e introducirles en el nuevo sistema de trabajo con sensatez y sin estridencias. (...) Los soportes no deben condicionar la calidad del periodista, en absoluto, pero sí pueden influir a la hora de organizar los sistemas de trabajo. Es necesario que los gestores de las redacciones atiendan a las diferentes sensibilidades creativas de cada profesional para así sacar mejor partido de las habilidades de cada periodista. El periodista polivalente, con una agenda y una planificación bien elaborada, forma parte de la evolución natural de nuestro trabajo”.

Aguirre de Cárcer<sup>247</sup> cree que:

“En líneas generales no ha sido perjudicial. Depende de los criterios de flexibilidad con los que se aplique la convergencia. Es verdad que la calidad del periodismo se ha resentido porque hay que hacer más con menos, aunque eso no se deriva necesariamente en todos los casos del

---

<sup>246</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de José Alejandro Vara, exdirector editorial de Vocento. (7 de junio de 2015). Cfr. Anexo 10.1.7.

<sup>247</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Alberto Aguirre de Cárcer, director de *La Verdad de Murcia* (7 de junio 2005). Cfr. Anexo 10.1.6.



proceso de integración, sino de la crisis de ingresos que ha mermado las plantillas o que impide renovarlas, y la falta de un modelo de negocio en internet que garantice una economía saneada en los medios. Hay periodistas de papel que están dando lo mejor de sí mismos en el salto hacia lo digital. Otros ciertamente siguen abrumados por el reto”.

Padilla<sup>248</sup> piensa que:

“El peor enemigo del periodismo ha sido el propio periodista. Durante años he escuchado a muchos profesionales frases como 'a ver si pasa la moda de Internet', y eso, en lugar de provocar indignación en el entorno daba risa. Ha habido varios momentos en los que el periodismo eligió el peor camino posible. Primero se fue al oasis sin agua que era Internet, sin preguntar, poniendo de forma gratuita todos los contenidos por los que cobraba a la mañana siguiente en el quiosco. Después señaló con el dedo a los profesionales que, viendo lo que venía encima, se pusieron a aprender edición de vídeo, audio, multimedia o a hacer fotos. A estos se les acusaba de ser 'hombre orquesta' y de hundir la profesión. En tercer lugar, llegaron los purificadores de la profesión. ¿Nos imaginamos hoy a un arquitecto sin utilizar Autocad? ¿O a un médico sin dedicar al año varias semanas a la formación en nuevas tecnologías? Pues durante años se ha tenido que escuchar aquello de 'yo soy periodista y me dedico a hacer buenas historias escritas. No soy informático'. Una compañera en Nueva York, Sabrina Korber (CNBC), me decía que en Estados Unidos se tiene claro que la crisis está circunscrita a la prensa. No hay crisis del periodismo, sino de un modelo cuyo principal producto –el periódico en papel– se está quedando sin mercado a razón de un 10-15 % de caída anual en España (vs. 6-10 % en Estados Unidos). Korber

---

<sup>248</sup> Respuestas del Grupo de Trabajo de Javier Padilla Sanguino, CEO/Director de *3dsignia Imagen y Comunicación* (7 de junio de 2015). Cfr. Anexo 10.1.3.

me decía también que en el colectivo están contentos porque ahora ellos tienen más control sobre el proceso productivo de la información, pueden grabar piezas con sus cámaras o editar ellos mismos sin la participación de terceros”.

Arias<sup>249</sup> es más crítico:

“El proceso ha sido perjudicial porque no se ha entendido profundamente. Se ha hecho tarde y mal y en un contexto de profunda crisis sectorial y financiera. Hemos evolucionado en los últimos 10 años de, en un principio, querer que el periodista sea multimedia, multitarea y multiplataforma a que, ahora, sea, por lo menos, buen periodista, que al menos sepa escribir bien, rápido y no sea un patoso digital. Con eso nos conformamos. La tecnología hay que dejarla en manos de los ingenieros no de los periodistas. La llegada del CEO de Amazon, Bezos, al Washington Post supuso que la plantilla de ingenieros se aumentara de 3 a 43 para poder hacer un producto más competitivo, en unos años veremos si ha sido posible o no. La innovación en los medios debe llegar de equipos multidisciplinares para ofrecer realmente una información útil y adaptada a la experiencia del usuario según su localización y la hora del día. Eso será bueno para el periodismo, para un nuevo tipo de periodismo adaptado al uso y disfrute de la información contextualizada según lo que esté haciendo y dónde se encuentre en ese momento el usuario. Y eso sin colaboración entre periodistas e ingenieros es imposible. Los medios deben convertirse en empresas tecnológicas, porque si no serán esas empresas las que acaben con los medios (¿Es descabellado pensar que Facebook compre o se haga con el NY Times? De momento han empezado a colaborar...)”.

---

<sup>249</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Javier Arias Cobo, jefe del Área de Desarrollo de Producto Digital en *abcdesevilla.es* (2015). Cfr. Anexo 10.1.4.

Javier Rubio<sup>250</sup> entiende que al buen periodista le importa poco para qué soporte trabaja porque los domina (superficial, pero sobradamente) todo.

“El problema –añade– se dio con quienes se resistían a romper costumbres, horarios, hábitos a los que habían estado encadenados durante décadas. En algunos casos, la reconversión es sencillamente imposible. En otros, la mayor o menor destreza en el manejo de nuevas tecnologías queda compensada con la experiencia y el aval de credibilidad que el periodista concede a lo que hace. Exactamente como ha sido siempre. Poco influye que el titular se atenga ahora a las normas SEO o que el video descubra los entresijos de una entrevista muy esperada. Hay que hacer de todo porque así nos lo pide el mercado (nuestra empresa en el caso de periodistas por cuenta ajena o nosotros mismos en el caso de free lance)”.

Ventoso entiende que el periodista polivalente puede hacerlo bien:

“si es una persona de mucho talento y extraordinaria capacidad de trabajo. Pero si hablamos de personas normales puede acabar siendo un correcales que asfalta contenidos sin calidad. Lo ideal sería especializar a la gente en su medio. Pero de nuevo chocamos con las limitaciones económicas de las compañías de prensa actualmente, mientras no se aclara definitivamente su panorama de ingresos, pues todavía son víctimas de la errónea idea fundacional de la gratuidad de unos contenidos que cuesta dinero producir”.

---

<sup>250</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Javier Rubio Rodríguez, redactor jefe de *ABC de Sevilla* (2015). Cfr. Anexo10.1.8.

Y añade que una consecuencia negativa de este fenómeno ha sido que:

“La premura con que se trabaja hace que muchas veces la información sea muy epidérmica, con incorrecciones e incluso con situaciones sonrojantes en cosas tan elementales como faltas de ortografía y mala redacción. Provoca también una merma de tiempo para buscar información original y es un periodismo claramente *refritero*. Mucho de lo que se publica son copias de lo que se ve en otros lugares digitales, españoles o foráneos”.

Varela<sup>251</sup> discrepa de la tesis dominante: “No entiendo por polivalente la publicación en varias plataformas del contenido. Otra cosa es si entendemos por polivalente periodistas capaces de manejar diversos formatos, multimedia, distintas ediciones en función del producto, el formato y la plataforma, etc.”. También añade que:

“El periodista puede ser especializado, tanto en contenidos como en formatos y plataformas. De hecho hay pocos que puedan manejar con similar competencia texto escrito, imagen, gráficos, etc. Pero también hay todavía pocos que sean capaces de desarrollar la información con diferentes formatos en función de la plataforma de distribución y las características de los diferentes productos. Ese es un desafío fundamental, como la incorporación de más habilidades visuales, de gestión de contenidos, *marketing* social, SEO, etc.”.

---

<sup>251</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Juan Varela, consultor de empresas periodísticas. (Junio 2015). Cfr. Anexo 10.1.9.

**Tabla 10.** Opiniones sobre polivalencia<sup>252</sup>

CONCLUSIONES DEL GRUPO DE TRABAJO SOBRE EL PERIODISTA POLIVALENTE
La integración no ha perjudicado al periodismo ni al periodista.
El periodismo se enriquece con los avances tecnológicos.
Las reticencias profesionales provienen del miedo al cambio y a errores en la comunicación interna de las empresas.
No hay crisis en el periodismo, sino en las empresas editoras de papel.
La polivalencia era inevitable, aunque hacen falta periodistas en las diversas plataformas.
La integración no significa que todos valgan para todo.
La división de sueldos entre los redactores que provienen del medio impreso y los que trabajan en la edición <i>online</i> ha sido un error

**Fuente:** elaboración propia. Grupo de trabajo 2015.

### 3.7.5. LA OPINIÓN DE LOS REDACTORES

¿Y qué opinan los redactores de a pie? En la encuesta<sup>253</sup> que realizamos entre periodistas andaluces para conocer qué opinaban sobre la convergencia y la integración de redacciones formulamos varias preguntas a este respecto. En líneas generales, los periodistas andaluces están a favor de los procesos de integración, la valoran, en una escala del 1 a 10, en un 5,62; se muestran mayoritariamente a favor

<sup>252</sup> Las conclusiones están elaboradas a raíz de las discusiones en el grupo de trabajo. En esta ocasión se han escogido las tesis mayoritarias. A diferencia de lo ocurrido con la integración de redacciones, en este punto no hubo unanimidad y se han reflejado las opiniones mayoritarias. Cfr. Anexos.

<sup>253</sup> La encuesta se realizó a periodistas andaluces en varias fases. Una de ellas se hizo a través de la Asociación de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía, mediante sus boletines internos. Cfr. Capítulo 6 y Anexos.

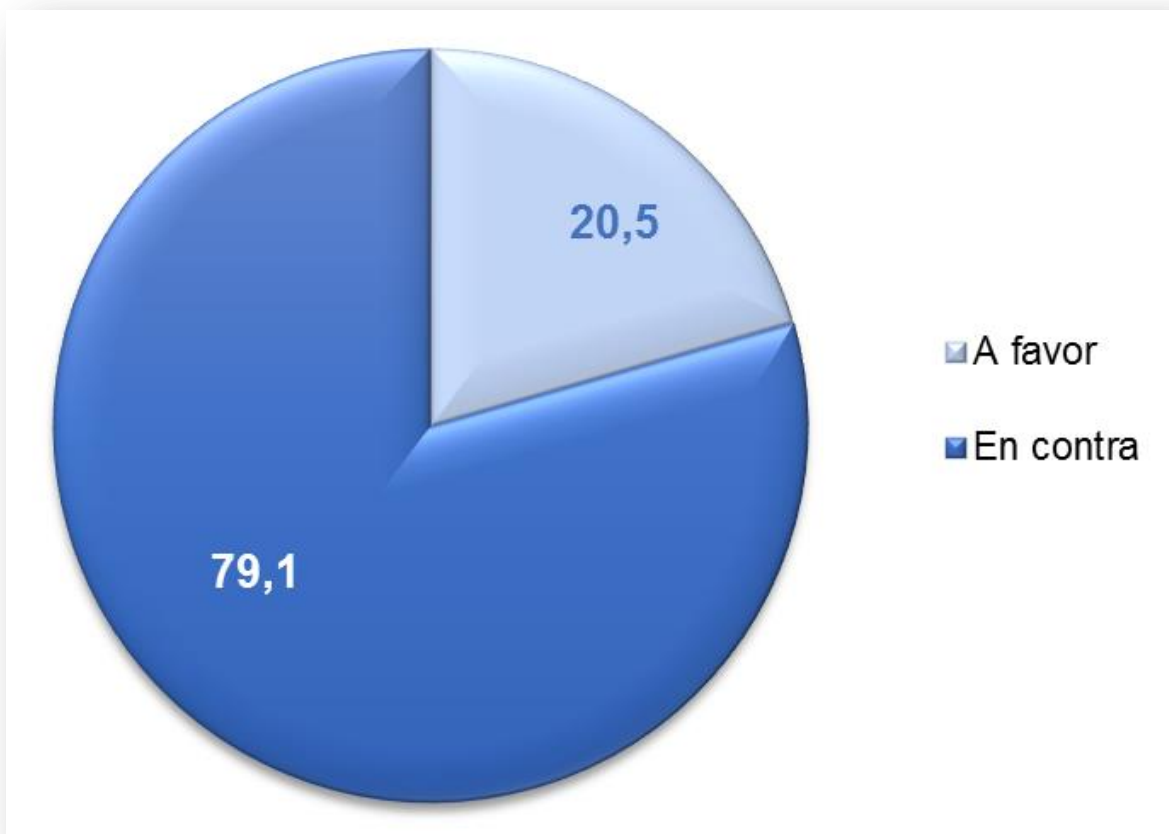
de mantener periodistas especializados en cada plataforma y también reconocen mayoritariamente que su trabajo ha aumentado con la convergencia.

Pero vayamos por parte. A los periodistas andaluces, en general, se les preguntó si su empresa actual, u otra en la que hubieran trabajado, había pasado por un proceso de convergencia y/o de integración de redacciones, y el 85,2 % contestó positivamente frente al 14,8 % que dijo que no.

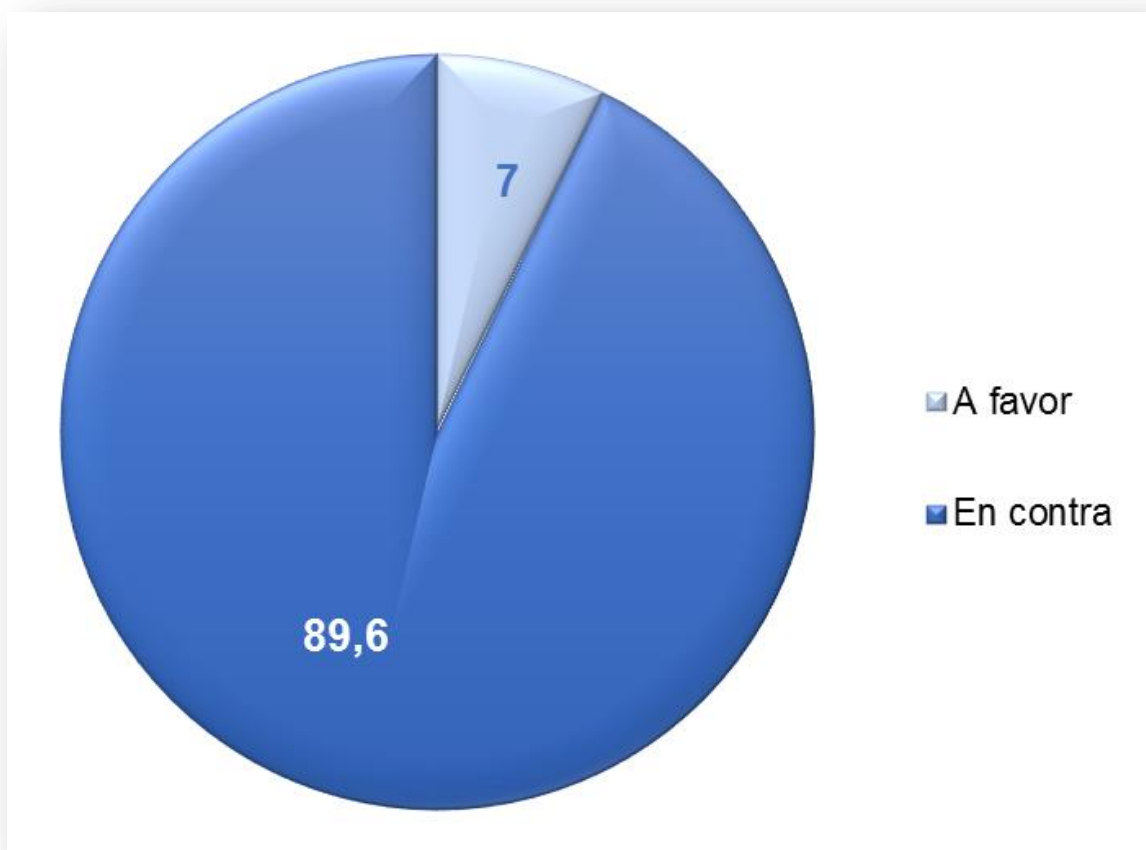
Respecto a su opinión sobre los efectos beneficiosos o perjudiciales de la integración, se formularon tres preguntas. En una se les pedía su opinión sobre si sería mejor para el futuro de su empresa que estuvieran separadas las redacciones. En la segunda, se les pidió, en una escala del 1 a 10, su valoración sobre la integración, siendo 1 muy mal, y 10 muy bien.

En una tercera se les pedía que valoraran del 1 a 10 si estaban a favor o en contra del proceso de integración de redacciones.

A la primera cuestión, el 79,1 % contestó negativamente, es decir, en contra de la separación de redacciones, frente a un 20,5 % que estaba a favor. Aquí, como en el resto de las preguntas podemos diferenciar entre los periodistas que contestaron a través de las organizaciones corporativas (Asociación de la Prensa y Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía) y los profesionales de Vocento. Estos últimos tienen aún más claro que para el futuro de su empresa es mejor que las redacciones no estén separadas. El 89,6 % se mostró a favor de esta tesis.



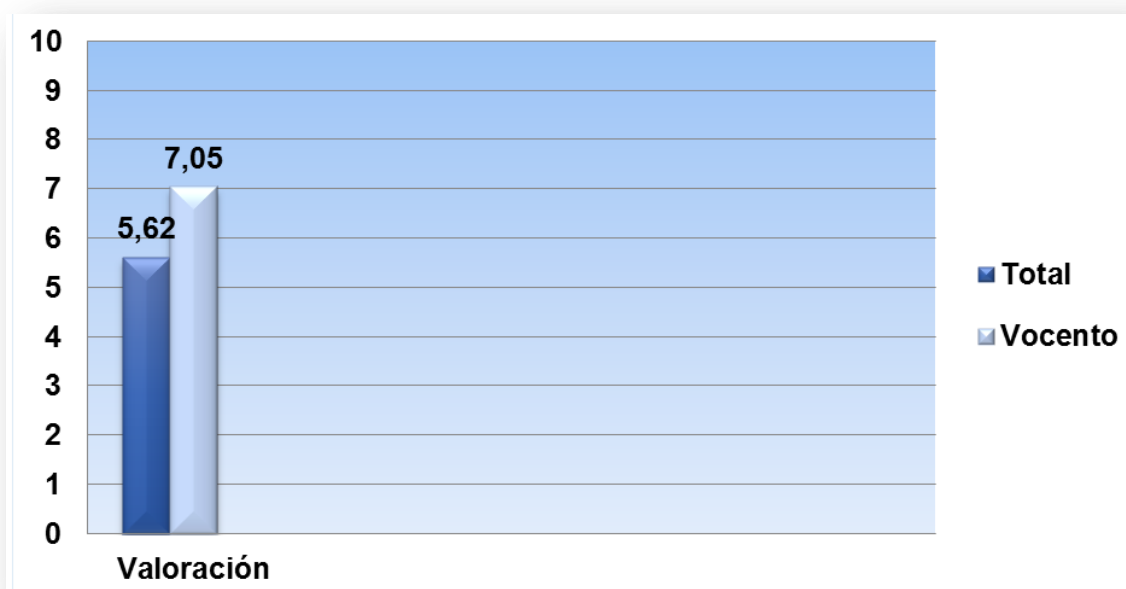
**Gráfico 8.** Separación de redacciones: resultados de la encuesta (%).



**Gráfico 9.** Separación de redacciones en el Grupo Vocento (%).

Respecto a cómo valoraban, del 1 a 10, la integración, la nota media de todos los encuestados fue de 5,62. Aquí también encontramos diferencia entre el colectivo de periodistas andaluces, que otorgaban una nota de 5,44, y los profesionales de Vocento, que aumentaban hasta el 7,05.





**Gráfico 10.** Comparativa de la valoración de las encuestas.

En la tercera pregunta, en línea con las respuestas anteriores, el conjunto de los periodistas andaluces valoran con un 7,88 de media su predisposición a favor del proceso de integración, valoración que sube hasta el 8,42 en el caso de los profesionales que trabajan en Vocento.

Hay también otro estudio que hizo el diario *20 minutos* en 2008, y cuyos resultados publicó el entonces director Arsenio Escolar en su blog<sup>254</sup>. Tras la sugerente pregunta de “¿mejoras como periodista en una redacción integrada?”, estas fueron las conclusiones:

“Hace dos años pusimos en marcha el proceso de integración de las redacciones de *20 minutos* y *20 minutos.es*, proceso en el que fuimos pioneros en la prensa española y aplaudidos por la profesión. Ahora estamos haciendo balance del proceso: acabamos de realizar una

<sup>254</sup> ESCOLAR, A. ¿Mejoras como periodista en una redacción integrada? *20 minutos* [Blog]. 04 de diciembre de 2008.

encuesta entre todo el personal de redacción. Se contestaba por correo electrónico y de modo anónimo. La participación ha sido alta: del 76,87 %. Eran muchas preguntas, os cuento el resultado de algunas:

1. El 71 % de los encuestados se considera periodista de ambos medios, de *20minutos* y de *20minutos.es*, el 18 % sólo de las ediciones impresas, el 12 % sólo del on line.
2. El 56 % considera que con el proceso de integración ha mejorado como periodista, el 5 % cree que ha empeorado, el 39 % ni una cosa ni otra.
3. El 69 % cree que el hecho de trabajar para los dos medios ha supuesto para él una oportunidad profesional, el 12 % cree que ha sido un castigo.
4. “Califica del 1 al 10 el grado de integración conseguido en general en la redacción”, decía otra de las preguntas. La nota media ha sido un aprobado: 5,62.
5. A la pregunta de si el proceso ha permitido un mejor aprovechamiento de las sinergias, el 65 % cree que sí y el 35 % considera que no.
6. A la pregunta de si hemos aprovechado mejor los recursos humanos disponibles y hemos abaratado costes, mismo resultado: 65 % que sí, 35 % que no.
7. A la pregunta de si hemos eliminado duplicidades, suspenso preocupante: el 38% cree que sí, el 62 % cree que no.
8. Y a cuál de los dos medios ha beneficiado más el proceso. Según los encuestados, a *20minutos.es* tanto en la calidad (66 %) y en la productividad (69 %) como en los datos de audiencia (79 %).

### 3.7.6. A MODO DE CONCLUSIÓN

Tratando de resumir la polémica, y en la línea de la tendencia que marca tanto la literatura académica como el testimonio de quienes han tenido la responsabilidad de liderar el proceso de integración de redacciones, no se puede analizar el fenómeno con trazo grueso sino con muchas matizaciones. La convergencia profesional y la integración de redacciones han tenido luces y sombras, aunque si hubiera que poner en una balanza qué pesa más, nos inclinaríamos por seguir con el periodismo integrado ya que, como afirma Gumersindo Lafuente<sup>255</sup>, “las redacciones no pueden permanecer al margen de la revolución que está cambiando nuestra industria y nuestras vidas. Si lo hacen, morirán”.

Por un lado, tanto la convergencia, con modelos de *cross-media* o de integración, han sido beneficiosos para los medios y para los periodistas porque ha permitido hacer un periodismo más eficaz, donde los recursos (escasos) se han racionalizado mejor; donde se ha practicado un periodismo más inmediato, más directo con el lector, que redonda también en la calidad, ya que tanto redactor como lector son conscientes de que los errores son fácilmente detectables, y porque se ha practicado un periodismo con nuevas fuentes de información traídas por la digitalización, la globalización de la red y la cultura de la transparencia que permite la convergencia digital.

En las sombras, efectivamente, está la sobrecarga de trabajo, un exceso de polivalencia y de instantaneidad, que puede perjudicar la calidad del producto por la falta de reflexión, y los abusos que

---

<sup>255</sup> LAFUENTE, G. Las nuevas redacciones y el periodismo con futuro. *Cuadernos de periodistas: revista de la Asociación de la Prensa de Madrid* [en línea]. 2012, núm. 24, pp. 60-64.

empresarios desalmados han impuesto al socaire de la integración. Está también pendiente de revolver la compensación por los derechos de autor<sup>256</sup> y solventar la desigualdad de salarios que reciben los periodistas polivalentes e integrados, y que ya algunos grupos están en vía de solucionar, como veremos más adelante. En cualquier caso, y respecto al tema de las diferencias salariales, en los ámbitos directivos se subraya que efectivamente los periodistas hoy en día, sobre todo lo más jóvenes, ganan menos que hace quince años; pero ello no es culpa de la integración redaccional, sino de la caída de beneficios en las empresas periodísticas. “Si ahora hay menos beneficios en este sector, es lógico que se gane menos que hace quince años”, nos decía un directivo del sector<sup>257</sup>.

García Avilés<sup>258</sup> remachaba esta idea afirmando que:

“Esto no es el final del periodismo, ni mucho menos. El periodismo goza de una excelente salud y lo que tienen problemas serios son determinadas empresas y medios que no han sabido reaccionar y que no tienen claro el modelo al que ir”.

O como decía Luis Basset<sup>259</sup>: “a partir de ahora quienes quieran seguir deberán pensar en cambiar de oficio o cambiar radicalmente el oficio, que quiere decir cambiar ellos mismos”.

---

<sup>256</sup> LÓPEZ GARCÍA, X. y PEREIRA FARIÑA, X. *Op. cit.*, p. 337.

<sup>257</sup> Entrevista a Benjamín Lana, director editorial de Vocento (julio 2015). Cfr. Anexo 10.2.11.

<sup>258</sup> Entrevista a José Alberto García Avilés (4 de junio 2015). Cfr. Anexo 10.2.5.

<sup>259</sup> BASSET, L. *El último que apague la luz: sobre la extinción del periodismo*. Madrid: Editorial Taurus, 2013.

### 3.8. LA MULTIMEDIALIDAD Y LA HIPERTEXTUALIDAD

La última convergencia que se ha producido ha sido en los contenidos y es lo que se conoce como multimedialidad. Es una de las características fundamentales de la prensa digital y la podemos definir<sup>260</sup> como la “utilización conjunta de las formas básicas de información, es decir, texto, sonido, imagen fija y animada, en un mismo entorno y de manera yuxtapuesta o integrada”. Dicho brevemente: la convergencia en los contenidos equivale a la multimedialidad.

Explica Salaverría que “entendida como la combinación en un mensaje de al menos dos códigos lingüísticos –textuales, visuales y sonoros–, no es exclusiva de los cibermedios”<sup>261</sup>. Mucho tiempo antes de que apareciera internet, esta cualidad comunicativa estaba ya presente en la prensa y en la televisión, pues en estos medios los mensajes agregan desde siempre texto e imágenes (prensa), o imágenes y sonido (televisión). La radio se mantuvo como medio “monomedia” durante mucho tiempo al valerse únicamente del sonido para transmitir la información, pero la aparición de web de empresas radiofónicas pone en duda esta aseveración.

Cronológicamente, según el estudio realizado por Guallar, Rovira y Ruiz<sup>262</sup>, si la adopción del modelo digital tiene lugar en los diarios más avanzados en los inicios de la década de 2000, el paso hacia el digital

---

<sup>260</sup> ABADAL FALGUERAS, E.; GUALLAR, J. *Prensa digital y bibliotecas*. Gijón: Trea, 2010.

<sup>261</sup> SALAVERRÍA, R., 2005. *Op. cit.*

<sup>262</sup> GUALLAR, J.; ROVIRA, C.; y RUIZ, S. Multimedialidad en la prensa digital. Elementos multimedia y sistemas de recuperación en los principales diarios digitales españoles. *El profesional de la información* [en línea]. Noviembre-Diciembre 2010, vol. 19, núm. 6, pp. 620-629.

multimedia o multimedia social se sitúa a partir de mediados de esa misma década. El cronograma de incorporación de los diferentes formatos no ha sido homogéneo: primero fue la fotografía (que ya estaba presente prácticamente desde los orígenes de la prensa digital); después los gráficos; y a continuación el vídeo, hacia 2007, que fue considerado el año del vídeo, mientras que el audio ha tenido hasta el momento una presencia más testimonial.

Sobre la hipertextualidad, una de las características de la multimedialidad, Álvarez Marcos afirma<sup>263</sup> que “el hipertexto abre una tercera dimensión, la profundidad, y proporciona un volumen casi infinito a la información”. Y añade:

“Nace así la multitextualidad, entendida como la capacidad de un texto para ser mucho textos a la vez. Una misma información puede elaborarse para ser utilizada por toda la ‘pirámide mediática’: desde el servicio informativo a través de móviles al periódico impreso, pasando por los soportes WAP, PDA y Web”.

---

<sup>263</sup> ÁLVAREZ MARCOS, J. *Op. cit.*, p. 17.

# CAPÍTULO 4

## VOCENTO EN ANDALUCÍA

---

El objeto de nuestro estudio se centra en las cuatro cabeceras que el grupo Vocento tiene en Andalucía: *Sur*, *Ideal*, *La Voz de Cádiz* y *ABC de Sevilla*, medios en los que intentaremos profundizar en su trayectoria hacia la integración de las redacciones y en el grado de convergencia actual.

Pero antes de adentrarnos en las peculiaridades de cada una de ellas, vamos a analizar la historia y cómo surge este grupo editorial, así como sus estrategias respecto a los cibermedios.

### 4.1. ORIGEN DEL GRUPO VOCENTO

Vocento es un grupo de comunicación multimedia de información general de España, formado por más de cien empresas. Nace en septiembre de 2001 con la fusión entre el Grupo Correo y Prensa Española. Este grupo editorial cuenta actualmente con trece diarios<sup>264</sup> y es así uno de los principales grupos de prensa escrita de España. Vocento es líder indiscutible en prensa de información general por difusión con una cuota del 25,1 %, más de 10 puntos porcentuales por

---

<sup>264</sup> Datos aportados por la Comunicación de los resultados de Vocento de 2014 presentados ante la CNMV. 25 de febrero de 2015.

delante del siguiente grupo de comunicación. También es líder en términos de audiencia<sup>265</sup>, y por audiencia en Internet<sup>266</sup>.

Junto a sus estructuras en papel ha ido desarrollando cibermedios conjuntos a sus principales cabeceras, así como iniciativas empresariales de radio, televisión y cine. Durante años ha avanzado en una estrategia multimedia (papel, Internet, radio y televisión) con desigual resultado, aunque en los últimos años se ha centrado en la convergencia entre las redacciones de papel y digital.

Según los datos aportados por la propia empresa<sup>267</sup>, en 2014 los ingresos de explotación totales de Vocento fueron de 494.840.000 euros. De los medios impresos, el diario *ABC* aportó 113 millones de euros; la prensa regional, 294; y las revistas y suplementos, 31. Los ingresos por publicidad en 2014 en Vocento fueron de casi 158 millones de euros, de los que el 25,2 provienen de las ediciones digitales y el *e-commerce*. Estos ingresos han pasado de 5,6 en 2008 a 25, 2 en 2014.

#### 4.1.1. EL GRUPO CORREO

La prensa regional de Vocento es una de las partes que se fusionan en 2001 con Prensa Española y proviene de los activos que en aquel momento aporta el Grupo Correo. El origen de este grupo<sup>268</sup> está

---

<sup>265</sup> Según la tercera ola acumulada 2014 EGM con más de 2,5 millones de lectores.

<sup>266</sup> Cerca de 17 millones de usuarios únicos mensuales según ComScore, diciembre 2014.

<sup>267</sup> VOCENTO. *Informe anual 2014* [en línea]; Informe presentado en la CNMV.

<sup>268</sup> SÁNCHEZ TABERNERO, A. *El Correo Español-El Pueblo Vasco y su entorno informativo*. Pamplona: Universidad de Navarra. Pamplona, 1989; YBARRA, E. de. *Un periódico institución: 75 años informando 1910-1985. El Correo Español-El Pueblo Vasco*. Bilbao: [El Correo español-El Correo vasco?], 1985.



en la decisión de Gabriel de Ybarra y de la Revilla, quien funda en 1910 el diario *El Pueblo Vasco de Bilbao*, proyecto en el que estuvo acompañado de sus hermanos Fernando y Emilio. Este periódico había nacido “para defender la política maurista y los derechos de la iglesia”<sup>269</sup>. Salía a competir con *La Gaceta del Norte*, fundada diez años atrás por sus primos Urquijo Ybarra, y que tenía posiciones más ultracatólicas. Pocos meses después de iniciarse la Guerra Civil, en diciembre de 1936, el Gobierno de Euskadi cerraba *El Pueblo Vasco* y, poco tiempo después, la Falange promovía un nuevo diario en Bilbao, *El Correo Español*, que salió el 6 de julio de 1937. En abril de 1938, ambos diarios se integrarían en uno, pasando a denominarse *El Correo Español-El Pueblo Vasco*, nombre que mantuvo hasta los años 90.

En 1945, tras desligarse de la Falange, se constituye Bilbao Editorial, una sociedad constituida por los Ybarra y con los llegados de *El Noticiero Bilbaíno*, las familias Echevarría y Bergareche, un periódico que había salido a la luz en 1875. Bilbao Editorial sería el germen, primero, del *Grupo Correo* y de Vocento después. Los accionistas que procedían de *El Pueblo Vasco* poseían el 56 % del capital y los de *El Noticiero*, el 44 %, si bien tenían un pacto de sindicación que mantuvieron hasta 1969. Tres años después de la constitución de Bilbao Editorial, comenzaba su expansión fuera de Vizcaya con la adquisición del *Diario Vasco*, de Guipúzcoa, en 1948.

En la década de los 60, Bilbao Editorial ensayó las ventajas de la participación de diversas sociedades editoras en cadena con la adquisición de periódicos como *Prensa Castellana* (editora de *Informaciones* y *El Correo de Zamora*), aunque años después se produjo

---

<sup>269</sup> DÍAZ MORLÁN, P. *Los Ybarra. Una dinastía de empresarios (1801-2001)*. Madrid: Marcial Pons, 2002, p. 180.

una desinversión por las pérdidas de la citada compañía que lastraba la caja de *El Correo*<sup>270</sup>.

Bilbao Editorial estuvo comandada por Javier de Ybarra y Bergé, hijo de Gabriel Ybarra y de la Revilla, fundador de *El Pueblo Vasco*, como consejero delegado, y por Alejandro Echevarría Zorrozúa, como gerente y director. Al proyecto se sumó también Luis Bergareche Maruri, que se mantendría en la vicepresidencia de la sociedad durante tres décadas, hasta que, en 1977, sustituye en la presidencia a Javier de Ybarra y Bergé, secuestrado por la banda terrorista ETA el 20 de mayo de ese año y asesinado el 22 de junio. *El Correo* llegaría a convertirse en uno de los principales periódicos de España, aunque su influencia se limitaba al País Vasco. Durante décadas, *El Correo Español-El Pueblo Vasco* y *La Gaceta del Norte* mantuvieron una dura pugna, siempre ganada por el segundo. *El Correo* no llegaría a superar a su competidor hasta 1971.

En los años ochenta, la segunda generación de las familias promotoras de Bilbao Editorial toma el mando del grupo de comunicación. Los Ybarra seguían siendo los accionistas mayoritarios, pero los principales miembros de esta familia están al mando de empresas de mayor calado. Luis Bergareche Maruri deja en 1989 la presidencia de Bilbao Editorial en manos de Santiago de Ybarra y Churruca, si bien la gestionan miembros de las otras dos familias. Alejandro Echevarría y Busquet es nombrado consejero delegado y poco después se incorpora José María Bergareche Busquet a la dirección general de *Bilbao* Editorial. Ybarra, Echevarría y Bergareche, tres

---

<sup>270</sup> CARVAJAL PRIETO, M. *Op. cit.*, p. 14.

apellidos que han permanecido vinculados a la historia del Grupo Correo y después a Vocento.

#### 4.1.2. PRENSA ESPAÑOLA

En la otra parte de los protagonistas de la fusión que dio origen a Vocento está Prensa *Española*, que arranca en 1891 con la revista *Blanco y Negro*, no siendo hasta 1903 cuando aparece su periódico más importante, *ABC*. La historia de esta compañía está ligada a una familia, los Luca de Tena. El iniciador de este grupo periodístico, Torcuato Luca de Tena y Álvarez-Ossorio, nació en Sevilla el 21 de febrero de 1861 en una familia acomodada y con negocios agroalimentarios, fundamentalmente de aceites y jabones<sup>271</sup>. ¿Cómo paso el fundador de *Blanco y Negro* y de *ABC* del negocio agroalimentario a ser uno de los grandes editores españoles?

Olmo<sup>272</sup> relata cómo siendo adolescente, y mientras estudiaba en Madrid con un grupo de amigos, editó y fue director de un semanario, *La Educación*, destinado a los más jóvenes. Pero su paso al mundo editorial se produjo tras la influencia de un viaje a Alemania, a Munich, para atender negocios familiares, y donde conoció una de las más modernas publicaciones de la época, *Fliegenden Blätter (La Hoja Volante)*, con fotograbado directo y cuatricomía. Quiso hacer algo parecido en España y, con la colaboración de los ilustradores españoles de la época, nace el

---

<sup>271</sup> BERNAL RODRÍGUEZ, A.M. Sevilla y ABC. Historia paralelas. En: A. CHECA GODOY; C. ESPEJO CALA; y J RUIZ ACOSTA (coords.). *ABC de Sevilla: un diario y una ciudad, análisis de un modelo de periodismo local*. Sevilla: Universidad de Sevilla, 2007, p. 28.

<sup>272</sup> OLMO, V. *Historia del ABC: 100 años claves en la historia de España*. Barcelona: Plaza & Janes, 2002.

10 de mayo de 1981 *Blanco y Negro*, impreso en los talleres de Rivadeneyra de Madrid<sup>273</sup>. Dice Bernal<sup>274</sup> que el primer número de *Blanco y Negro* supuso una “verdadera revolución en la prensa ilustrada y se convierte, casi de inmediato, en la más importante publicación artística de España” y que

“Las tendencias del sector empresarial y profesional de la prensa y del mundo periodístico de las principales capitales europeas fueron asimiladas y desarrolladas con amplitud en los siguientes años al desarrollar entre 1985 y 1912 una potente industria de artes gráficas y crear Prensa Española, S.A. que fue desde su constitución fundacional la instalación periodística más importante de España y la que asumió los más modernos adelantos en el sector”.

El 1 de enero de 1903 aparece *ABC* como semanario y desde el 1 de junio de 1905, como diario, irrumpiendo en el mercado informativo un producto distinto a lo que se publicaba: “uno que se distinga de la competencia por ser al mismo tiempo, gráfico, informativo y literario, y, además, fácilmente manejable”<sup>275</sup>. Asimismo, señala el citado autor, “la independencia política también constituye una preocupación editorial de Luca de Tena”<sup>276</sup>, en una época que se caracteriza por la adscripción

---

<sup>273</sup> *Ibíd.*, p. 35.

<sup>274</sup> BERNAL, A.M. *Op. cit.*, p. 28.

<sup>275</sup> OLMO, V. *Op. cit.*, p. 45.

<sup>276</sup> *Ídem.*

ideológica de los medios de comunicación<sup>277</sup>, aunque sin ocultar su defensa a la monarquía como institución.<sup>278</sup>

Tras el fallecimiento de Torcuato Luca de Tena en los albores de 1929, unas semanas después, en abril de ese año, Juan Ignacio Luca de Tena sería nombrado presidente del consejo de administración, quien hereda un diario consolidado y con gran prestigio, gracias, entre otras cosas, a que cuenta en su redacción con las plumas más ilustradas y reconocidas de la época. En ese mismo año se funda, por deseo expreso de Torcuato Luca de Tena, *ABC de Sevilla*, el periódico con el que siempre soñó para su ciudad natal. El nacimiento de la edición sevillana coincidió con la Exposición Iberoamericana de 1929 que se celebró en la capital hispalense.

Durante la Guerra Civil, *ABC de Madrid* fue tomado en propiedad por el Frente Popular que defendía La República, mientras que *ABC de Sevilla* era del otro bando en contienda. Dos *ABC* en dos bandos distintos hasta que termina la Guerra Civil y la marca es devuelta a sus legítimos propietarios, unificándose en una sola cabecera y recuperando su lugar como el diario más vendido en España.

El 14 de abril de 1952 *ABC* inicia una nueva andadura al ser nombrado director Torcuato Luca de Tena y Brunet, con 29 años. Era la tercera generación de la familia Luca de Tena que se ponía al frente del diario monárquico. Su primer mandato como director del periódico fue corto, apenas unos meses, ya que en septiembre de 1953 fue destituido por el Gobierno de Franco, que había abierto múltiples expedientes al diario. Volvería a la dirección de *ABC* en 1962 y hasta 1975.

---

<sup>277</sup> SÁIZ, M.D. y SEOANE, M.C. *Historia del Periodismo en España. Vol. 3: El siglo XX: 1898-1936*. Madrid: Alianza, 1996, pp. 23 y 25.

<sup>278</sup> Cfr. editorial de *ABC* del 1 de enero de 1903.

Según Méndez<sup>279</sup>, Torcuato Luca de Tena y Brunet, que fue procurador en Cortes por designación del entonces jefe del Estado, “no encajó bien el proceso de transición. Este proceso le llevó a un distanciamiento dentro de la familia y del periódico y, tras dejar la dirección de *ABC*, decidió vender sus acciones”. Asume el control de Prensa Española su hermano Guillermo, que fue haciendo su carrera en Prensa Española más orientado a la gestión: fue gerente de *ABC de Sevilla* (1953-1957) y director del mismo (1957-1962), para posteriormente (1962) ser nombrado consejero delegado de Prensa Española y, finalmente, presidente de Prensa Española.

Según Méndez<sup>280</sup>, *ABC* llegó a la democracia en una situación financiera muy complicada que requirió el apoyo económico de los grandes bancos. Guillermo Luca de Tena se situaría al frente de la dirección del periódico, hasta que el 13 de enero de 1983 la cede a Luis María Ansón, un hombre de la casa, en la que había empezado a trabajar como redactor en 1954. Con Luis María Ansón, *ABC* volvió a convertirse en el periódico de referencia de la derecha española hasta que lo abandona en 1997 para fundar *La Razón*, un periódico a imagen y semejanza de *ABC*, a donde el propio Ansón arrastró a una parte importante de la redacción.

Tras este hecho, Prensa Española efectuó un fuerte cambio. Guillermo Luca de Tena se retiró de la presidencia, pasando a ser presidente de honor, y le sustituyó en 1998 su sobrino Nemesio Fernández Cuesta y Luca de Tena como presidente y consejero

---

<sup>279</sup> MEDEL VICENTE, Aurelio. *La Bolsa como fórmula de transformación de los medios de comunicación en España* [En línea]. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2009.

<sup>280</sup> *Ibíd.*

delegado de Prensa Española. La incorporación de Nemesio Fernández Cuesta suponía el fichaje de un gestor, pero de la familia. Simultáneamente a la incorporación de Nemesio se produjo el nombramiento de Catalina Luca de Tena, la hija mayor de Guillermo Luca de Tena, como editora de *ABC*. Ese cargo lo simultanearía con la vicepresidencia de Prensa Española, cargo que ocupaba desde 1991.

Nemesio Fernández Cuesta afrontó una reconversión de Prensa Española y comenzó la diversificación de la empresa en el mundo de Internet. En 1999 nombró director del periódico a José Antonio Zarzalejos, quien durante años había sido director de *El Correo* de Bilbao y seguía dentro del Grupo Correo.

Los cambios que habían introducido en la compañía no fueron suficientes y Fernández Cuesta emprendió una negociación para integrar Prensa Española con el Grupo Correo, que años atrás había tenido una participación del 5 % en la compañía editora del *ABC*, buscando incorporar a este diario casi centenario en un grupo multimedia que le diera garantías de futuro.

#### 4.1.3. LA FUSIÓN DEL GRUPO CORREO Y PRENSA ESPAÑOLA

Este escenario lleva a que las negociaciones siempre abiertas de fusión con el Grupo Correo cuajaran en septiembre de 2001, tras unos años de colaboración. El comunicado conjunto de ambas empresas, emitido el 19 de ese mes, explicaba así la operación:

“Prensa Española y el Grupo Correo han llegado a un acuerdo, ratificado ayer por sus respectivos Consejos de Administración, para crear el primer grupo de comunicación español y uno de los más importantes de nuestro entorno comunitario que permitirá seguir ofreciendo, como lo

han venido haciendo cada uno de los dos grupos que ahora se integran, una información libre, veraz e independiente, permitiéndole reforzar su vocación internacional. La integración de Grupo Correo y Prensa Española se realizará sobre la base del principio de igualdad, sin perjuicio de que a efectos de la relación de canje se tengan en cuenta los valores económicos respectivos. El nuevo grupo resultante, que actuará bajo una nueva denominación que se dará a conocer en los próximos meses, tendrá su domicilio social en Madrid, mientras que su domicilio fiscal estará en Vizcaya. Ambos grupos han acordado técnicamente que esta operación se produzca mediante una fusión de Prensa Española y el Grupo Correo. Los actuales accionistas de Prensa Española participarán en la nueva sociedad resultante en un porcentaje superior al 21 por ciento, mientras que el resto corresponderá a los actuales accionistas del Grupo Correo. El nuevo grupo operará con una sola marca a nivel global, pero será multimarca en cada uno de los mercados en los que ya está presente. Es una fusión entre dos grupos claramente complementarios que permite tener posiciones clave en el mercado nacional y en las principales ciudades españolas, entre las que destacan los mercados de: Madrid, Bilbao, Sevilla, Valencia y Málaga. El nuevo grupo tiene un gran potencial de sinergias en los ámbitos de la gestión comercial, editorial, producción y distribución, así como en la emisión y producción de contenidos audiovisuales y para Internet”.

El grupo resultante se convertía en el cuarto de España por volumen neto de negocio consolidado y el primero del mercado de prensa con una difusión agregada de más de 850.000 ejemplares de media diaria y unos 3,4 millones de lectores, a través de dieciocho periódicos<sup>281</sup>. En el momento de la fusión, el nuevo grupo tenía como

---

<sup>281</sup> CARVAJAL PRIETO, M. *Op. cit.*, p. 134.



cabeceras de diarios impresos a: *ABC, ABC de Sevilla, El Correo Español-El Pueblo Vasco, El Diario Vasco, El Diario Montañés, La Verdad, Ideal, Hoy, Sur, La Rioja, El Norte de Castilla, El Comercio, Las Provincias, Adelantado de Segovia, Diario de Ávila, Diario de Soria, Huelva Información, Tribuna de Ciudad Real* y sus demás ediciones de Castilla-La Mancha. Asimismo, contaba, a través de Taller de Editores (TESA), con los suplementos de mayor difusión y audiencia del país: *El Semanal, El Semanal TV y MH Mujer de Hoy*, todos ellos líderes en sus respectivos segmentos. La oferta de TESA se completa con la agencia de información general Colpisa. Con posterioridad, Vocento se fue desprendiendo de algunas cabeceras. En el siguiente gráfico podemos ver la composición del grupo Vocento con fecha de julio de 2015:

**Desglose de áreas de actividad de VOCENTO 1S15**

PERIODICOS			
REGIONALES		ABC	SUPLEMENTOS Y REVISTAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Correo</li> <li>▪ La Verdad</li> <li>▪ El Diario Vasco</li> <li>▪ El Norte de Castilla</li> <li>▪ El Diario Montañés</li> <li>▪ Ideal</li> <li>▪ Sur</li> <li>▪ Las Provincias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El Comercio</li> <li>▪ Hoy</li> <li>▪ La Rioja</li> <li>▪ Imprentas Locales</li> <li>▪ Beralán</li> <li>▪ Comercializadoras locales</li> <li>▪ Otras participadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ABC</li> <li>▪ Imprentas nacionales</li> <li>▪ Comercializadora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ XL Semanal</li> <li>▪ Mujer Hoy</li> <li>▪ Corazón CZN TVE</li> <li>▪ Inversión y Finanzas</li> <li>▪ Mujerhoy.com</li> <li>▪ Finanzas.com</li> </ul>
AUDIOVISUAL			
TELEVISION DIGITAL TERRESTRE	RADIO		CONTENIDOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TDT Nacional - Net TV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ TDT Regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Licencias de radio analógica</li> <li>▪ Licencias de radio digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veralia</li> </ul> <p>Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veralia Contenidos (Boca Boca, Europroducciones, Europroduzione y Hill Valley)</li> </ul> <p>Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veralia Gne</li> </ul>
CLASIFICADOS		OTROS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pisos.com</li> <li>▪ Infoempleo</li> <li>▪ Autocasión</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sa renet (fuera de perímetro en 2015)</li> </ul>	

**Gráfico 11.** Composición del grupo vocento.

**Fuente:** Vocento. 2015.

El primer Consejo de Administración de la nueva sociedad estuvo formado por Santiago de Ybarra y Churruca, José M<sup>a</sup> Bergareche Busquet, Nemesio Fernández-Cuesta y Luca de Tena, Enrique de Ybarra e Ybarra, Diego de Alcázar Silvela, Santiago Bergareche Busquet, Carlos Castellanos Borrego, Alejandro Echevarría Busquet, Santiago Eguidazu Mayor, Juan Entrecanales Azcárate, Juan Carlos Guerra Zunzunegui, Catalina Luca de Tena García-Conde, Soledad Luca de Tena García-Conde, Víctor Urrutia y Vallejo, Emilio de Ybarra y Churruca, Fernando de Ybarra y López-Dóriga, Álvaro de Ybarra y Zubiría y Atlan Press, representada por Héléne Lemoîne. El presidente de honor de la nueva

sociedad fue Guillermo Luca de Tena; y el presidente, Santiago de Ybarra, siendo José María Bergareche, como vicepresidente ejecutivo y consejero delegado, el primer ejecutivo del nuevo grupo y de quien dependerán todas las unidades y áreas del mismo. Además de esta vicepresidencia ejecutiva, existían otras dos vicepresidencias, ostentadas por Nemesio Fernández-Cuesta y por Enrique de Ybarra.

El grupo resultante tenía también participaciones en medios audiovisuales, como el 25 % de Telecinco; el 17 % del Grupo Árbol (Globomedia); el 30 % de Cristal Producciones (BocaBoca); el 30 % en Europroducciones; el 4 % de COPE; y el 100 % de la Corporación de Medios Digitales, que a su vez tenía Net TV (25 %), Onda 6 (40 %), Telemadroño (Madrid), Corporación de Medios Radiofónicos Digitales (Radio Digital) y Punto Radio (Radio Digital).

En su estrategia multimedia, el nuevo grupo contaba también con la Corporación de Nuevas Tecnologías, que integraba las empresas proveedoras de servicios de Internet y los portales generalistas y los no vinculados directamente con los periódicos, además de participaciones en el exterior, inicialmente en Latinoamérica: junto con los grupos *Clarín* y *La Nación*, en la sociedad Cimeco, que poseía dos diarios regionales líderes en Argentina: *Los Andes* y *La Voz del Interior*.

En el ejercicio de 2013 se realizó un cambio en la organización de la información de gestión, definiendo las siguientes líneas de actividad: periódicos, audiovisual, clasificados y otros. Esta agrupación de la información es la que utiliza este grupo para informar al mercado a través de sus informes periódicos a la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV), e incluye todos los periódicos, las ediciones digitales, la radio, la televisión digital, etc., donde Vocento está presente.

Según cuenta Carvajal Prieto<sup>282</sup>, “la fusión final de ambas compañías representa un hito en la historia del periodismo español, pues no ha habido ninguna aventura o proyecto de unir dos editoras tan carismáticas y que hayan encajado sus estructuras de forma tan rápida”. Para Méndez<sup>283</sup>, se trataba de dos grupos muy complementarios desde el punto de vista empresarial,

“Ya que ABC es uno de los tres grandes diarios nacionales de referencia, con fuerte presencia en Madrid y Sevilla, mientras que Correo es líder en 18 provincias donde no está ABC. Vocento es la suma de dos proyectos periodísticos liderados por dos familias, los Luca de Tena (ABC) y los Ybarra (Correo), si bien en el grupo vasco han tenido también importancia otras dos familias, los Echevarría y los Bergarreche”.

Fueron varios los objetivos que se intentaron conseguir con esta fusión<sup>284</sup>. Por una parte, aprovechar e impulsar sinergias, crear una entidad capaz de competir en el exterior, acomodar al nuevo grupo a los más exigentes criterios empresariales de gestión para acceder a los mercados financieros y contribuir al desarrollo de nuevas oportunidades profesionales para los equipos humanos.

---

<sup>282</sup> Ídem.

<sup>283</sup> MEDEL VICENTE, A. *Op. cit.*

<sup>284</sup> GRUPO CORREO PRENSA ESPAÑOLA. *Informe Anual = Annual Report. 2002* [en línea].

#### 4.1.4. DATOS DE VOCENTO

En la actualidad, y según los datos aportados por la propia empresa a la CNMV<sup>285</sup>, Vocento consolida su liderazgo de difusión en prensa de información general<sup>286</sup> con una cuota del 24,6 %, más de 10 puntos porcentuales por delante del siguiente grupo de comunicación. También es líder en términos de audiencia, con más de 2,5 millones de lectores<sup>287</sup>, y por audiencia en Internet, con cerca de 18 millones de usuarios únicos mensuales<sup>288</sup>.

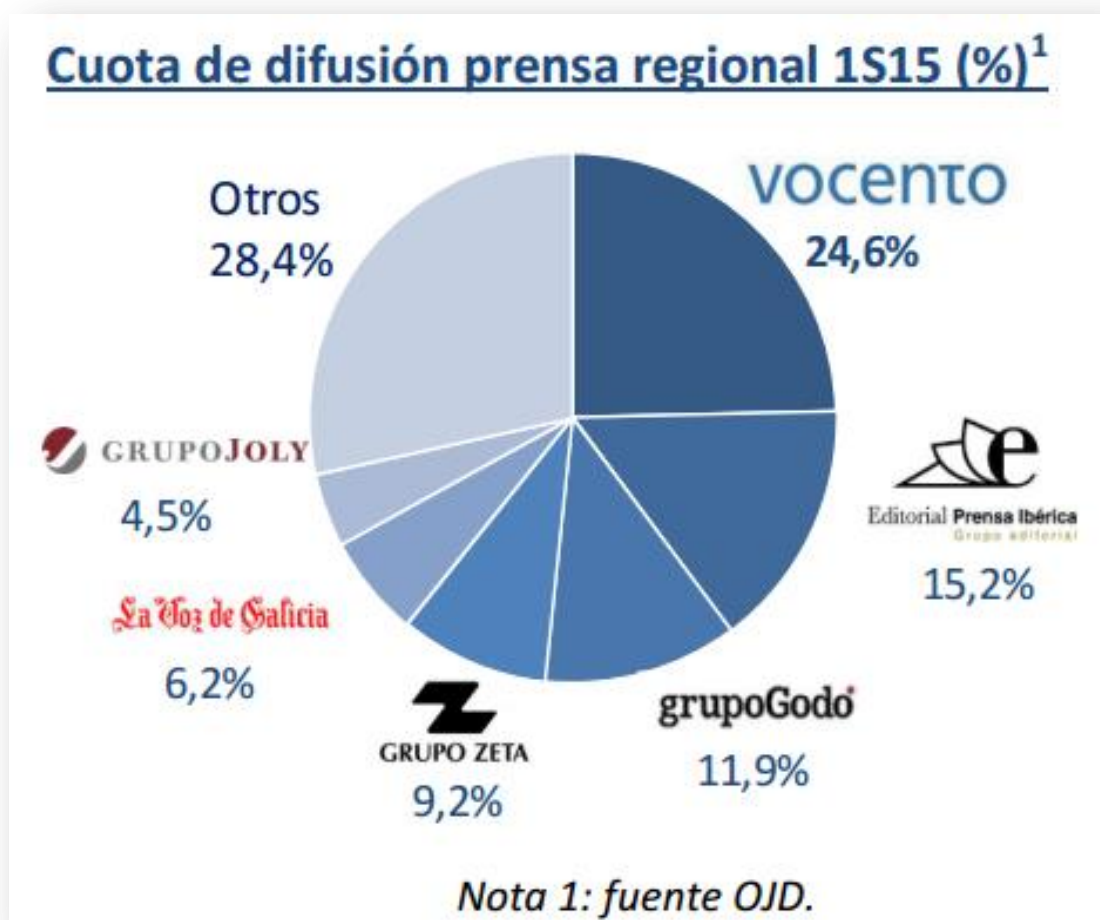
---

<sup>285</sup> Los datos se refieren al cierre del primer semestre de 2015. Se pueden consultar en la web corporativa del grupo, en el apartado de Accionistas (VOCENTO. *Vocento. Accionistas e inversores* [en línea], 2015b).

<sup>286</sup> Los datos aportados por Vocento en el informe a la CNMV del primer semestre de 2015 son sumando la actividad offline y online. Cfr. Anexos digitales 10.4.1. y 10.4.2.

<sup>287</sup> AIMC. 2ª ola acumulada del EGM de 2015. Cfr. Anexos

<sup>288</sup> Según ComScore, mayo 2015.



**Gráfico 12.** Cuota de mercado de Vocento.

**Fuente:** Vocento, 2015.

En lo que respecta a su cabecera nacional, *ABC*, esta es decana de la prensa generalista nacional en España –con más de cien años de historia– y es un punto de referencia ineludible en la historia de los siglos XX y XXI. El periódico fue fundado, como hemos señalado antes, el 1 de enero de 1903 por Torcuato Luca de Tena y Álvarez Osorio. En sus primeros años sería un semanario, hasta que el 1 de junio de 1905 da el salto y empieza a publicarse a diario. Sus orígenes están en la revista *Blanco y Negro*, fundada en 1891 por Torcuato Luca de Tena. En su primer número señalaba su objetivo:

“Se funda en el perpetuo contraste que por todos los lados se observa. La risa y el llanto, lo serio y lo festivo, lo grave y lo baladí, todo ese blanco y negro que nos envuelve desde que nacemos, será lo que nuestro semanario refleje”<sup>289</sup>.

Según los datos de Vocento<sup>290</sup>, *ABC* es en 2015 uno de los diarios nacionales de referencia, “cuya vocación combina ser uno de los periódicos líderes de este país, y de manera rentable”. El grupo explica que para alcanzar este doble objetivo, *ABC* desarrolla una presencia multiplataforma: *ABC* prensa + *ABC* en Kiosco y Más + *ABC.es* + *ABC* móvil (aplicaciones para diferentes entornos multipantalla como *tablet* o *smartphone*), además del apoyo en radio derivado del acuerdo de emisión en cadena con COPE. “Esta combinación de soportes permite no solo el desarrollo de sinergias editoriales, sino también la captación de nuevas audiencias, principalmente provenientes de Internet”<sup>291</sup>. De hecho, *ABC.es*, según datos de mayo de 2015<sup>292</sup>, alcanzó los 11 millones de usuarios únicos mensuales. De esta cifra, cerca de 6 millones, un 52 % del total, proviene exclusivamente de móviles, lo que pone subraya el perfil de la audiencia de *ABC.es* y su mejor posición competitiva de cara al anunciante. Según Vocento<sup>293</sup>:

---

<sup>289</sup> *ABC*. 1 de junio de 1905.

<sup>290</sup> VOCENTO. *Informe de Gestión Intermedio Consolidado 2015. Primer semestre de 2015* [en línea]. 27 de julio de 2015. Informe presentado a la CNMV.

<sup>291</sup> Ídem.

<sup>292</sup> Datos de ComScore. Mayo 2015. Facilitados por VOCENTO, 2015a. *Op. cit.*, p. 18. Cfr. Anexos.

<sup>293</sup> VOCENTO, 2015a. *Op. cit.*, p. 19.

“Gracias a la contribución de las audiencias de movilidad, abc.es compite ya casi en igualdad de condiciones con el resto de ediciones digitales nacionales y obtiene en el mes de mayo un crecimiento del 17 % sobre el mismo mes del pasado año. Dicho crecimiento en audiencia tiene su reflejo en el crecimiento en los ingresos publicitarios”.

En el primer semestre de 2015, los ingresos del negocio digital de ABC.es (ingresos por venta de publicidad digital más otros ingresos derivados del *e-commerce*) supusieron el 27,2 % de los ingresos totales de esta cabecera, frente al 21,5 % del mismo periodo de 2014.

Los datos de audiencia en ese mismo periodo de la edición impresa fueron de 494.000 lectores<sup>294</sup> y la difusión media<sup>295</sup> de enero a junio de 2015 fue de 110.157 ejemplares

En 2012 Vocento tomó la decisión de cerrar la edición en papel del diario *Qué!*, pasando a ser un medio exclusivamente digital. La compañía justificó la decisión argumentando<sup>296</sup> que:

“En el actual entorno de crisis económica, el soporte de prensa gratuita ha sido uno de los más afectados, sufriendo el diario *Qué!* una caída de sus ingresos publicitarios de en torno al 70 % desde el año 2007. Durante los últimos años, el esfuerzo de la compañía se ha centrado en la optimización del negocio a través de diferentes iniciativas (i.e. reducción de costes, recorte de ediciones, foco en las plazas más rentables, nuevos enfoques informativos), pero el difícil entorno económico no ha permitido alcanzar niveles de rentabilidad, por lo que

---

<sup>294</sup> ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (AIMC). Entrega de resultados EGM. 2ª ola 2015. AIMC [en línea]. 02 de julio de 2015.

<sup>295</sup> OJD. Enero-junio 2015.

<sup>296</sup> VOCENTO, 2015a. *Op. cit.*, p. 19.



Vocento tomó la decisión de cerrar la edición en papel del diario *Qué!* en julio de 2012<sup>297</sup>.

Uno de los proyectos estratégico del Grupo es Kiosko y Más, el principal quiosco multiplataforma de España. Arrancó en 2011, y un año después la plataforma multiplicó el número de grupos editoriales asociados al proyecto, que superaba a finales de 2012 ya los 58, y englobando una oferta de 330 periódicos y revistas en su catálogo. Grupos como Prisa, RBA, G+J, Godó, Zeta o Hearst, entre otros, participan en la mayor alianza editorial *online* de Europa, que fue número 1 en ventas en la categoría de noticias en el App Store en 2012, según la revisión anual de Apple.

La calidad de la multiplataforma quedó contrastada por diferentes reconocimientos como el Premio a la Plataforma Editorial del Año en los Premios e-Awards2012 o el Premio a la Plataforma Editorial del Año en los e-Show Awards 2012. Además, durante 2012 se alcanzó un crecimiento medio mensual de suscriptores de más del 14 %. A esta iniciativa hay que añadir Oferplan.com, que ya en 2012 supuso el 4,3 % del total de los ingresos de Internet de Vocento, y el 10,2 % de sus ediciones digitales en ese año.

La cuenta de pérdidas y ganancias del grupo Vocento en el primer semestre de 2015<sup>298</sup> arrojaba estas cantidades:

---

<sup>297</sup> Ver Hecho Relevante enviado a la CNMV del 28 de junio de 2012.

<sup>298</sup> Datos aportados en la Comunicación de Vocento a la CNMV. 27 de julio de 2015. Cfr. Anexos

**Cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada**

Miles de Euros	NIIF			
	1515	1514	Var Abs	Var %
Venta de ejemplares	97.568	103.614	(6.046)	(5,8%)
Ventas de publicidad	85.025	78.404	6.622	8,4%
Otros ingresos	51.855	66.244	(14.389)	(21,7%)
<b>Ingresos de explotación</b>	<b>234.448</b>	<b>248.261</b>	<b>(13.813)</b>	<b>(5,6%)</b>
Personal	(81.429)	(84.009)	(2.580)	(3,1%)
Aprovisionamientos	(37.519)	(43.415)	(5.896)	(13,6%)
Servicios exteriores	(94.265)	(102.611)	(8.345)	(8,1%)
Provisiones	(672)	(1.595)	(923)	(57,9%)
Gastos de explotación sin amortizaciones	(213.886)	(231.630)	(17.744)	(7,7%)
<b>EBITDA</b>	<b>20.563</b>	<b>16.632</b>	<b>3.931</b>	<b>23,6%</b>
Amortizaciones	(10.149)	(12.287)	(2.138)	(17,4%)
Resultado por enajenación de inmovilizado	92	24	68	288,2%
<b>EBIT</b>	<b>10.505</b>	<b>4.369</b>	<b>6.137</b>	<b>140,5%</b>
Saneamiento de fondo de comercio	(1.500)	0	(1.500)	n.a.
Resultado sociedades método de participación	47	45	2	4,0%
Diferencial financiero y otros	(2.783)	(5.127)	2.344	45,7%
Resultado neto enaj. activos no corrientes	0	(358)	358	100,0%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>6.269</b>	<b>(1.072)</b>	<b>7.341</b>	<b>684,7%</b>
Impuesto sobre sociedades	(2.140)	(1.007)	(1.133)	(112,5%)
<b>Resultado neto antes de minoritarios</b>	<b>4.129</b>	<b>(2.079)</b>	<b>6.208</b>	<b>298,6%</b>
Accionistas minoritarios	(2.025)	(2.035)	10	0,5%
<b>Resultado atribuible Sociedad Dominante</b>	<b>2.104</b>	<b>(4.114)</b>	<b>6.218</b>	<b>151,1%</b>
Gastos explotación sin amort. Comparables <sup>1</sup>	(211.001)	(226.788)	(15.787)	(7,0%)
EBITDA comparable <sup>1</sup>	23.448	21.473	1.975	9,2%
EBIT comparable <sup>1,2</sup>	13.299	9.187	4.112	44,8%

n.r.: el diferencial es en valor absoluto >1.000%.

n.a.: el diferencial no aplica al ser uno de los valores cero.

<sup>1</sup> Excluye medidas de ajuste de personal y "one offs" 1515 +2.885 y 1514 +4.842 miles de euros.

<sup>2</sup> Excluye Resultado por enajenación de inmovilizado 1515 92 miles de euros y 1514 24 miles de euros.

**Gráfico 13. Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada**

Fuente: Vocento. Comunicación a la CNMV, julio 2015.

## 4.2. VOCENTO Y EL MULTIMEDIA

Ya desde que el actual grupo Vocento fuera Prensa Española y Grupo Correo, y muy especialmente a partir de la fusión, en los planes estratégicos de esta compañía estuvo muy presente la idea de la convergencia, tanto empresarial como profesional, como un instrumento para mejorar la calidad del producto y la eficiencia empresarial.

En los primeros años de vida de este grupo empresarial se adoptó la terminología que se usaba entre los directivos del Grupo Correo y se hablaba de los multimedias para denominar el fenómeno más o menos incipiente de la convergencia digital. Los multimedias, formados a partir de las ediciones de papel que Vocento tenía en toda España, se fueron nutriendo con nuevas adquisiciones de medios audiovisuales y con la puesta en marcha de las ediciones digitales. Carvajal explica<sup>299</sup> cómo a finales de los 90 del siglo XX, los directivos del Grupo Correo realizaron diversas operaciones que fueron el germen en la construcción de los multimedias. Bajo el paraguas y la fuerte influencia de la edición digital se aglutinaban una emisora de radio, un canal de televisión, un portal de Internet y la comercializadora de publicidad<sup>300</sup>. En 1998 firmaron un acuerdo con *Telefónica* para la prestación de servicios de telecomunicaciones por cable en zonas determinadas. En el segundo semestre de 2004, tras una fallida opción de compra de Onda Cero, se pone en marcha Punto Radio, una cadena de cobertura nacional con Luis del Olmo como la principal estrella, y como uno de sus accionistas. Con una programación nacional con desconexiones locales, emitía por las

---

<sup>299</sup> CARVAJAL PRIETO, M. *Op. cit.* p. 145 y ss.

<sup>300</sup> NOTICIAS de la Comunicación. *Revista mensual sobre empresas y medios de comunicación*. Madrid: Noticias de la Comunicación. Septiembre 1998, núm. 173.

anteriores licencias de radio que tanto el Grupo Correo como Prensa Española habían adquirido, a las que había que añadir aquellas que aportó el conocido locutor radiofónico<sup>301</sup> y las nuevas adjudicaciones en FM de los gobiernos regionales.

Punto Radio desapareció en 2012<sup>302</sup> tras llegar Vocento a un acuerdo con la Cope, quienes alquilaron los postes repetidores que tiene el grupo multimedia. El acuerdo iba más allá de estrechar relaciones entre los dos medios: por un lado, Vocento designaría al coordinador de Informativos y al presentador del informativo de mediodía de la Cope; y, por otro, se admitía la presencia de periodistas y colaboradores de ABC en informativos y tertulias de la Cope, así como el compromiso del diario centenario de recoger ampliamente contenidos de la emisora.

En el ámbito de la televisión, se compraron algunas cadenas locales, e incluso se montaron desde cero. La máxima actividad de este grupo multimedia en el terreno audiovisual fue la puesta en marcha de televisiones autonómicas y de una generalista nacional, que tuvo poco recorrido. En el año 2003 se puso en funcionamiento una nueva red de televisiones locales y autonómicas, unas propias y otras asociadas a la marca bajo el nombre Punto TV, que llegó a poseer más de 50 canales entre autonómicos y locales. En 2006<sup>303</sup>, Punto TV tenía presencia en 39 provincias y con una cobertura de casi trece millones de ciudadanos. Contaba con 2,6 millones de espectadores diarios. Sin embargo, en 2008 el grupo decidió dejar de emitir en cadena a través de dichos canales y

---

<sup>301</sup> GÓMEZ, R.G. Luis del Olmo pacta con el grupo Vocento la creación de una nueva cadena de radio. *El País Archivo* [en línea]. 29 de mayo de 2004.

<sup>302</sup> La COPE absorbe ABC Punto Radio. *El País Sociedad* [en línea]. 19 de diciembre de 2012.

<sup>303</sup> VOCENTO. *Vocento. Informe anual 2006* [en línea]. [s.d.].

buscaron un administrador local para cada una de ellas, de manera que Punto TV solo funcionase como distribuidora de contenidos para canales locales y autonómicos. En 2010, Punto TV desapareció definitivamente. Vocento creó entonces una nueva red que emitía en cadena y solo a través de sus propios canales, sin ninguna cadena asociada. Este proyecto se llamó La 10<sup>304</sup>, y estuvo presente en Madrid, Asturias, Andalucía, Valencia, Murcia, etc. Al poco tiempo de empezar, el canal pasó a emitir a nivel nacional bajo ese mismo nombre; y, solo unos meses después, Vocento se deshizo de sus canales locales y autonómicos: unos se derivaron hacia una gestión totalmente local a través de los propios medios del grupo (Murcia: La Verdad TV; La Rioja: Rioja Televisión, etc.) y otros llegaron a un acuerdo con la compañía Canal Catalá para que los gestionase con total libertad, dando así vida al canal Metropolitan TV en Andalucía, Madrid y Comunidad Valenciana.

La experiencia con la televisión generalista no fue buena y en enero de 2012<sup>305</sup> Vocento confirma que La 10 será sustituida por un nuevo canal de Viacom tras cerrar un acuerdo con ellos, que será efectivo a partir del 22 de marzo de 2012, con la llegada de Paramount Channel.

#### 4.2.1. LA GESTIÓN EDITORIAL DE LOS MULTIMEDIAS

Para la gestión y el aprovechamiento de las sinergias de todos estos medios, como decíamos antes, Vocento fue creando sus

---

<sup>304</sup> MUNDOPLUS.TV. La televisión privada regional de Vocento, La 10, se expande por diversas regiones. *Mundoplus.tv* [en línea]. Mayo 2010.

<sup>305</sup> NET TV y Viacom International Media Networks lanzan un nuevo canal de ficción en abierto. *Vocento* [en línea]. 17 de octubre de 2015.

multimedias sin olvidar lo referente a la gestión editorial de ellos. El equipo directivo, consciente de que parte importante del éxito estaba en acomodar las redacciones al nuevo modelo<sup>306</sup>, estuvo muy atento a las evoluciones que marcaba la convergencia digital, en su faceta empresarial y profesional, en la que se habían embarcado.

El inicio del denominado Plan Renove podemos equiparlo a un primer germen del cambio de modelo que llegó años después con la convergencia digital. Casi podemos afirmar que en el Grupo Vocento, aquellas unidades de negocio que provenían del Grupo Correo estaban especialmente entrenadas para la convergencia digital y la integración de redacciones.

En 2004, el Comité Multimedia de Vocento elaboró un documento<sup>307</sup> en el que se reflejaba un proyecto para crear una redacción multimedia. En su primera declaración de intenciones ya se expresa que:

“El proyecto Multimedia constituye un objetivo estratégico para Vocento para aumentar y fortalecer la denominada mancha informativa multimedia, con el fin de satisfacer a diferentes públicos objetivos a través de distintos medios que comparten sinergias de contenidos informativos y comerciales. El proyecto Multimedia de Vocento –añadía– no se fundamenta en una estrategia de reducción de costes, sino que persigue consolidar el proyecto de cada Multimedia Local con la adaptación de sus empresas y profesionales a las exigencias crecientes

---

<sup>306</sup> CARVAJAL PRIETO, M. *Op. cit.*, p. 156.

<sup>307</sup> VOCENTO. *Guía de implantación del modelo de redacción multimedia 2004*. [Documento interno]. Abril de 2004.

de los nuevos mercados y escenarios informativos con el fin de ampliar y reforzar su mapa de difusión y audiencia”.

La idea era poner una serie de medidas en marcha para transformar y adaptar la organización entonces imperante en las redacciones de los periódicos y otros medios de Vocento “hacia una futura convergencia en una *Redacción Multimedia Unificada (RMU)*”<sup>308</sup>. Parte importante en este plan era la Mesa de Coordinación, los Coordinadores Multimedias, la unificación de todas las redacciones en un mismo edificio, y los dos modelos posibles propuestos: unificar todas las redacciones, lo cual se calificaba en aquel momento (2004) de “ciencia ficción”; o unir las cuatro redacciones (papel, web, radio y televisión) en un mismo espacio con autonomía propia para coordinarlas por la mesa y el coordinador multimedia.

En el plan citado se hacía hincapié en explicar muy bien a los empleados de la compañía en qué consistía el proyecto, con un plan de comunicación interno previsto al efecto: “Los periodistas de las redacciones de las Multimedias de Vocento deben contemplar este proyecto como una oportunidad ventajosa para fortalecer e incrementar la difusión y audiencia de cada Multimedia Local y para mejorar sus posibilidades informativas y expresivas”. También recomendaba aplicar la *cross-promotion* entre los distintos multimedias, lo que implicaba también al departamento de *marketing* de cada cabecera. En una

---

<sup>308</sup> Ídem.

conferencia pronunciada en Sevilla<sup>309</sup>, el consejero delegado de Vocento entonces, José María Bergareche, hablaba también de los multimedia:

“Uno de los ejes de este cambio es la evidencia de que han desaparecido las fronteras entre los distintos medios de comunicación: radio, televisión, prensa, Internet, telefonía móvil. Es decir: que el concepto de la comunicación es global, integra todos los soportes, emplea todos los lenguajes y amplía todos los mecanismos de transmisión. (...) Este hecho afianza la estrategia desarrollada hace ya algún tiempo por Vocento, de potenciar la versión on-line de sus diarios y complementarlos con las aplicaciones propias de este soporte, que permite una gran versatilidad, una presencia combinada de los distintos discursos: textuales y audiovisuales; y un factor clave en el desarrollo de este medio: la interacción con los lectores. (...) El gran reto de los grupos de comunicación, en definitiva, pasa por la integración de todos los soportes, conjugando sinergia y cooperación con la capacidad de dotar a cada cual el papel idóneo”.

En el cibermedio, la primera experiencia de Vocento (entonces Grupo Correo) fue en pleno verano de 1995<sup>310</sup>. Una de sus cabeceras, *El Diario Vasco*, situó una edición semanal en Internet. Se trataba, claramente, de una iniciativa experimental, ya que consistía en resúmenes de noticias publicadas previamente en versión impresa. La

---

<sup>309</sup> BERGARECHE, J.M. *Los nuevos retos de los grupos de comunicación*. Conferencia pronunciada en Foro de Debates, 1 de diciembre de 2005. Sevilla: Fundación Antares, 2005.

<sup>310</sup> MESO AYERDI, K. Tipología de los cibermedios vascos y modelos de producto. Estado de la cuestión del estudio del fenómeno del ciberperiodismo desde la UPV-EHU. En: G. LÓPEZ GARCÍA (ed.). *Comunicación local y nuevos formatos periodísticos en Internet: Cibermedios, confidenciales y weblogs* [en línea]. Valencia: Universidad de Valencia, 2008, pp. 47-67.



edición electrónica fue semanal hasta diciembre de ese año. A partir de 1996, fue ya diaria. Curiosamente, en un primer momento, su principal público no era guipuzcoano, o, mejor dicho, no residía en Guipúzcoa. Como en la mayoría de los casos surgidos hasta ese momento, eran los nacidos u originarios de su área de influencia, residentes en el extranjero, sus principales usuarios. De hecho, su principal objetivo era alcanzar ese mercado de vascos de la diáspora cuyo acceso a *El Diario Vasco* en papel era complicado. Se trataba, en definitiva, no tanto de confeccionar un periódico electrónico totalmente nuevo, independiente de la edición convencional en papel, como de poder enviar contenidos más interesantes con rapidez y eficacia allí donde el diario no llegaba. Se cumplía así una de las razones que animó a las diversas empresas periodísticas a lanzar ediciones de transmisión electrónica de su producto: una distribución física y geográficamente difícil y un interés por parte de lectores lejanos del área de influencia y distribución del periódico.

Otra de las razones que animaron a los gestores de *El Diario Vasco* a lanzar su edición electrónica fue la competencia de otros medios de comunicación, que habían puesto en marcha sus propios periódicos electrónicos. El prestigio era también otro motivo principal, así como la posibilidad de fomentar el desarrollo tecnológico. El negocio, sin embargo, era una posibilidad que, por aquel entonces al menos, se veía más confusa. Sin embargo, el desarrollo futuro del *El Diario Vasco* en Internet se vio lastrado por la necesidad, impuesta por el grupo, de que fuera *El Correo* quien liderase la estrategia en la Red. Precisamente, su presencia en Internet se demoró un año (noviembre de 1996).

Si bien en un primer momento no recogía toda la información diaria, *El Correo* no tardó en ofrecer a través de Internet el contenido completo del diario convencional. De hecho, se convirtió en un nuevo

soporte que simplemente ofrecía un volcado íntegro de las noticias aparecidas en el periódico impreso. Llegó a contar con una plantilla formada por un gerente, seis periodistas y varios comerciales que comenzaron a elaborar el nuevo producto desde febrero de 2004.

### **4.3. DEL MULTIMEDIA A LA REDACCIÓN INTEGRADA**

La gestión del multimedia en las cabeceras de Vocento fue el germen que permitió años después su reconversión hacia redacciones integradas. En el arranque de la fusión de Vocento, y en sus primeros años de vida, las decisiones estratégicas se centraron en el desarrollo de los multimedias que, aunque no es igual –como hemos visto– que la gestión de una redacción integrada, sí sirvió como base para el paso a una redacción convergente.

Carvajal<sup>311</sup> entiende, tras sus conversaciones con los directivos y la consulta que ha hecho en sus investigaciones de la documentación interna de Vocento, que “siempre se ha apostado claramente por la diversificación multimedia de sus diarios regionales”, aunque matiza que:

“Los mimbres de la diversificación multimedia emprendida a comienzos de milenio por los regionales de Vocento eran los adecuados para alcanzar una redacción integrada si esa hubiera sido la estrategia prioritaria. La oportunidad de conseguir las licencias audiovisuales y ocupar un terreno que podría ser rentable comercialmente y editorialmente (de cara a consolidar el liderazgo de las cabeceras) primó antes que la oportunidad de desarrollar un proyecto periodístico integrado y trabajado desde el corazón del negocio, la redacción. Desde

---

<sup>311</sup> Cuestionario a Miguel Carvajal Prieto (junio 2015). Cfr. Anexo 10.3.1.

la sabiduría que otorgan los años, parece que aquella primera diversificación multimedia se hizo mirando más hacia los soportes analógicos (radio y televisión local), de espaldas a internet”.

En todo caso, considera que los multimedia de Vocento “están preparados gracias a aquella operación, aunque con la dificultad de que ahora la economía de los multimedias no es tan saneada y cuesta más invertir en talento y en la formación de los recursos humanos”.

El mismo autor entiende que el área audiovisual de los multimedias regionales de Vocento, que prácticamente a partir de 2010 entraron en declive hasta su desaparición, no funcionaron:

“Por el escaso tamaño del mercado audiovisual de ámbito local, por la falta de interés de la audiencia en una televisión local sin oferta de contenidos atractivos, por la situación económica local agravada por la crisis y la pérdida de ingresos generales publicitarios, por la escasa inversión en talento periodístico para sostener los proyectos radiofónicos y televisivos locales”.

Y matiza que tampoco funcionó la fusión redaccional por:

“El contexto empresarial y económico explicado en (1) (sic), porque no hubo líderes corporativos capaces de definir cómo y por qué y porque los contratos laborales de los periodistas de la edición digital, de la radio y de la televisión se hicieron con un convenio de condiciones mucho peores que los compañeros del papel”.

Los multimedias en Vocento sí sirvieron para un primer cambio en la cultura de las redacciones y para la creación de los coordinadores

multimedias, si bien es cierto que la plataforma *online* fue creciendo en estos años con cierto distanciamiento de la redacción del diario impreso.

#### 4.3.1. EL PASO A LA REDACCIÓN INTEGRADA

Fue en 2010 cuando se dio oficialmente el paso de una política estratégica basada en el multimedia a una fusión de redacciones, especialmente las de papel y *online*. La filosofía de esta nueva estrategia se resume en esta frase de un documento interno<sup>312</sup> de este grupo en 2010:

“La idea es disponer de una sola (única) Redacción capaz de pensar y trabajar en dos soportes (papel y web), en este momento, en otros soportes digitales en el futuro. La creación de una redacción única es, por tanto, un paso intermedio hacia la unificación para acabar con el vosotros y el nosotros. **'Internet somos todos'** (sic). Eso obliga a cambiar las rutinas que básicamente han servido durante cien años, pero que ahora es preciso modificar. Se impone pensar, planificar y realizar coberturas bimedias diferenciadas y complementadas en papel y en web”.

La puesta en escena de este cambio en la filosofía se produjo en Valencia<sup>313</sup>, en una reunión de directivos de este grupo presidida por el entonces consejero delegado, José Manuel Vargas, en la que se explicó a casi doscientos mandos ejecutivos cuál era el modelo de redacción

---

<sup>312</sup> VOCENTO. Documento interno Plan de redacciones únicas. Julio de 2010

<sup>313</sup> La reunión se celebró el 7 de julio de 2010 en Valencia.

integrada que se perseguía. Años antes, en 2008, Vargas<sup>314</sup> afirmaba en Málaga que “internet ya es una realidad; ha venido para quedarse y revolucionar la manera de acceder a la información”.

Previamente a esa reunión se había desarrollado un amplio trabajo por parte de la dirección editorial del grupo para definir un modelo teórico, su organización, las funciones de los mandos intermedios y hasta manuales.

La decisión fue estratégica sin pensar en lo que suponía de recorte de gastos. “Fue una decisión razonable porque no había margen para tener dos redacciones independientes”<sup>315</sup>. Se partía, como hemos comentado, de una situación en la que existía la redacción del diario de papel y una pequeña redacción –dirigida habitualmente por un gerente que no respondía a un perfil informativo, sino más bien comercial– que hacía informaciones básicas a partir de los teletipos de agencia. En el lenguaje de la época, a estas unidades de negocios se las conocía en Vocento como portales o portales verticales. En otros medios nacionales, o internacionales, es posible que se planteara un debate sobre si era mejor una redacción integrada o separada para hacer frente al reto de la demanda informativa *online*, pero en el caso de los regionales de Vocento, con pequeñas estructuras, la solución obvia pasaba por la integración.

La otra razón para elegir este modelo integrado, y en el que el director editorial se encargaría de las dos plataformas, fue un problema de marcas. En un ámbito concreto, con fuerte influencia de las distintas

---

<sup>314</sup> VARGAS, J.M. Conferencia presentada en la *IV Conferencia de Presidentes del Club Málaga Valley e-27, 08 de abril de 2008*. [s.l.]: [s.e.].

<sup>315</sup> Entrevista a Benjamín Lana, director editorial de Vocento (julio 2015). Cfr. Anexo 10.2.11.

marcas, los usuarios *online*, que en muchas ocasiones coinciden con los de la edición impresa, no habrían entendido que bajo la misma marca se les ofreciera productos editorialmente distintos.

El modelo, en líneas generales, pasaba por integrar desde arriba, es decir, desde la dirección y sus cuadros de mando, la redacción. Se mantenían en líneas generales las funciones de las redacciones que trabajaban para las dos plataformas (*online* y *offline* o papel) y la integración pasaba por incrementar la coordinación desde arriba hacia abajo, implicando cada vez más a los redactores de papel en los contenidos *online*, pero con una clara diferenciación entre los especialistas de una y otra plataforma. Se trataba de “transformar las redacciones en factorías productoras de contenidos que satisfagan las demandas de las audiencias, en todos los soportes y canales, actuales y futuros, a través de sus marcas, para ser más líderes”<sup>316</sup>.

Respecto a los contenidos, se cortó con el volcado automático que hasta entonces existía de lo que se publicaba en el papel hacia la web, y se pasó al volcado periodístico, que tendía a una diferenciación entre lo publicado en la web y el diario de papel. Coincidían en lo básico, que fundamentalmente eran temas de actualidad o de agenda informativa.

“Hasta este momento el proceso de volcado era básicamente técnico y fruto de la cultura de una redacción con un único cierre. El desarrollo de una cultura de redacción única, multimedia y multisoporte debe tender hacia “el ciclo completo de la noticia”<sup>317</sup>.

---

<sup>316</sup> VOCENTO. Documento interno Plan de redacciones únicas. Julio de 2010.

<sup>317</sup> Ídem.

El modelo desde el principio pasaba también por no seguir las directrices de moda en la época de *first web* (primero en la web). Tras esta decisión estaba la situación de liderazgo de los diarios regionales de papel del grupo. “No hemos renunciado al papel, se siguen vendiendo muchos periódicos”<sup>318</sup>. Según explican los directivos de Vocento, frente a la actitud de algunos grupos editoriales de acelerar el fin de la edición impresa para volcarse en la edición *online*, la situación del negocio hace que se intente proteger lo más posible todos los soportes, incluida la edición impresa. Se trataba, y se trata, de acompasar todos los soportes y de ir acomodándose a la situación del mercado. “First on-line lo que es on-line, pero no lo que no lo es, no lo será hasta el día siguiente”, nos describía de forma muy gráfica un directivo de Vocento<sup>319</sup>.

El documento teórico<sup>320</sup> que definía las líneas estratégicas señalaba que:

“El concepto de **exclusiva** y **primicia** (sic) debe revisarse. La exclusiva se publicará donde se considere más rentable para la marca. El tiempo de exclusiva marcará la necesidad de publicarla en un soporte o en otro. Y si creemos que es imposible aguantarla, no deben dolernos prendas en ponerla cuanto antes en la web. Lo importante es disponer (y publicar) temas que nadie (la competencia en papel, digital radio o televisión) tenga”.

Respecto a los redactores, el modelo contempla la formación de estos profesionales para que puedan ser polivalentes mediáticos,

---

<sup>318</sup> Entrevista a Benjamín Lana, director editorial de Vocento (julio 2015). Cfr. Anexo 10.2.11.

<sup>319</sup> Ídem.

<sup>320</sup> VOCENTO. Documento interno Plan de redacciones únicas. Julio de 2010.

trabajando para varias plataformas, más concretamente, para papel y web). Sin embargo, el modelo es más complejo, al recaer el peso de la integración en tres ejes:

1. La dirección del medio.
2. Los jefes de áreas y el editor web (como un jefe de área más).
3. La Mesa de Coordinación.

Veamos un poco más detenidamente cuál es el esquema teórico que se diseñó en 2010.

En la cúspide del proceso de integración está el director, que es el responsable máximo para conseguir una redacción integrada (bimedia). Como comentábamos antes, la figura del director implicado en conseguir una redacción integrada es clave para la estrategia de Vocento.

Un segundo escalón lo conforman los jefes de áreas y el editor web, como uno más<sup>321</sup>: “Los jefes de área se responsabilizan de la creación de contenidos para web y papel. Asignan los recursos y organizan las coberturas atendiendo a las prioridades de ambos soportes”.

Y en tercer lugar, antes de llegar a los redactores y editores, está la Mesa de Coordinación:

“Hemos de conseguir que la Redacción sea un único cuerpo capaz de elaborar su trabajo en cualquiera de los soportes en los que se deban de publicar las informaciones. (...) La función de la Mesa y la de los

---

<sup>321</sup> VOCENTO. Documento interno Plan de redacciones únicas. Julio de 2010, p. 8.



redactores jefes y jefes de área resulta fundamental, porque sobre ellos va a pivotar todo el proyecto”<sup>322</sup>.

Respecto a los redactores, se contemplaba que elaboraran contenidos para el papel y la web, “tras un periodo de formación, con una atribución de coberturas sensata y racional”, pero con la existencia de editores web para la producción de la información en la plataforma *online*.

“Los redactores aportarán contenidos a la edición impresa y a la digital bajo la supervisión de los jefes de área y del editor jefe web. Las informaciones alimentarán las subportadas del digital, aunque deberá fijarse también una jerarquía para su publicación. La aparición de estas noticias en la home principal dependerá del editor jefe web y de la Mesa”<sup>323</sup>.

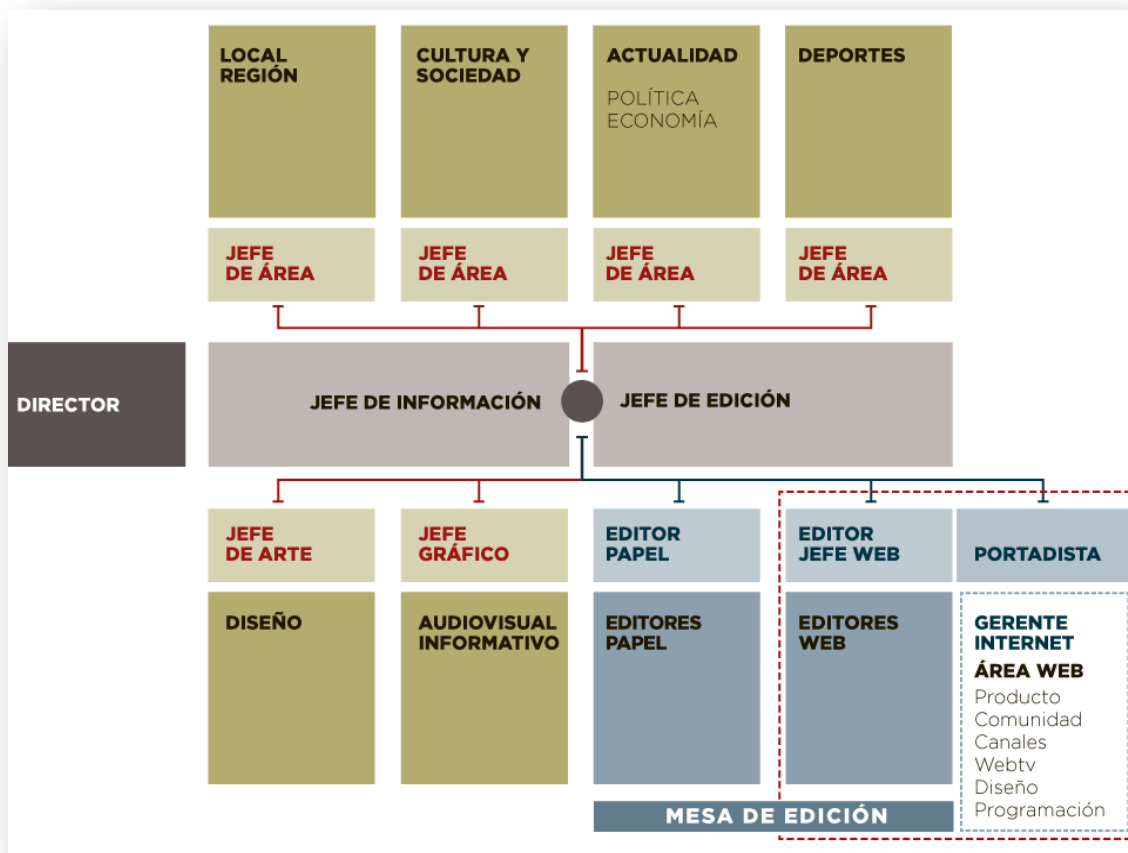
#### 4.3.2. EL MODELO TEÓRICO DE INTEGRACIÓN EN VOCENTO

El esquema del modelo teórico de redacción única de Vocento es el que reflejamos en este gráfico:

---

<sup>322</sup> Ídem.

<sup>323</sup> Ibídem, p. 9.



**Gráfico 14.** Modelo teórico de redacción única en Vocento.

Fuente: Vocento.

Se organizó, a partir de 2010, un amplio plan de formación que se impartió en cuatro meses y que incluía cursos y talleres para los redactores y editores, y un plan de formación de fondo para los equipos directivos de las cabeceras regionales de este grupo.

Por otra parte, el plan incluía también una llamada a estar presentes en las redes sociales:

“La cultura de marca y la defensa y proyección de la marca son valores de indispensable valor que con las redes sociales cobran aún más fuerza porque se expanden más allá de las zonas de venta. El kiosko digital no tiene horarios ni puertas. Las redes sociales son herramientas

básicas de presencia continua de usuarios y potenciales clientes. Cuanto antes se puede atraer su atención para fidelizar a los usuarios, mejor para el desarrollo de los contenidos. Y más, cuando en estos se aporta valor y plus adicional que los diferencia de los de la competencia»<sup>324</sup>.

Hay que aclarar que, siguiendo la filosofía de Vocento en los temas de gestión, una cuestión es el modelo teórico que se propuso y otra la ejecución del mismo, donde cada unidad de negocio, cada cabecera. Eso explica las diferencias que hoy en día se encuentran en la ejecución de este modelo de redacción integrada. Hay un patrón básico que se ha seguido, pero con matices –a veces importantes– en la ejecución.

El segundo hito en el paso de los multimedia a la redacción integrada fue la unificación de la agencia de noticias Colpisa con la llamada Redacción Central, donde se elaboraban contenidos para todos los medios regionales de Vocento<sup>325</sup>.

Posteriormente, una tercera etapa en esta estrategia de integración fue la remodelación de las web y aplicaciones móviles de todas las cabeceras, algo que no se ha quedado en una simple cuestión tecnológica, sino que encierra también decisiones editoriales importantes que han influido en el modelo de cómo organizar la redacción.

---

<sup>324</sup> *Ibidem*, p. 10.

<sup>325</sup> Hay que aclarar que en Vocento se diferencian los medios regionales, donde están la mayoría de las cabeceras de ese grupo, y los medios nacionales, especialmente *ABC* y *ABC de Sevilla*, que recientemente también gestiona *La Voz de Cádiz*.

Por último, justo cuando estábamos acabando nuestra investigación, Vocento anunció<sup>326</sup> la puesta en marcha, para septiembre de 2015, de una nueva propuesta digital que no consistirá en un simple “muro de pago”, sino en un nuevo producto donde se pagará por servicios extras.

En la tabla siguiente resumimos los puntos principales del modelo teórico de redacción integrada de Vocento para sus cabeceras regionales implantado a partir de 2010.

**Tabla 11.** Modelo teórico de redacción integrada de vocento

MODELO TEÓRICO DE REDACCIÓN INTEGRADA DE VOCENTO
La integración se produce desde arriba hacia abajo.
Los redactores serán polivalentes mediáticos (papel+web), pero con existencia de especialistas en <i>online</i> (editores web).
Volcado periodístico de los contenidos desde el papel hacia la web pensando en una redacción 24/7.
Las exclusivas se publicarán, previa decisión de los jefes de área y de la mesa, donde sean más rentables para la marca.
Plan de formación para cambio de mentalidad y de rutinas diarias en las redacciones

<sup>326</sup> AGENCIA EFE BILBAO. Vocento cobrará por los contenidos online en sus diarios regionales antes del verano. *El Diario.es. Cultura & Tecnología* [en línea]. 28 de abril de 2015.

## TERCERA PARTE

---

# ESTUDIO DE CASO: LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES DE VOCENTO EN ANDALUCÍA



En la tercera parte de nuestra investigación vamos a estudiar, mediante el método del caso, las redacciones de los medios que tiene el grupo Vocento en Andalucía, esto es las salas de redacción de *Ideal*, *Sur*, *La Voz de Cádiz* y *ABC de Sevilla*. Lo haremos usando el esquema que previamente hemos explicado en capítulos anteriores y que se resumen en dividir en tres áreas el objeto del estudio mediante los parámetros y los indicadores que hemos fijado anteriormente. Nuestro objetivo es, fundamentalmente, comprobar si la integración redaccional es un objetivo estratégico en esta compañía y qué nivel de integración ha alcanzado siguiendo la clasificación que hemos descrito en el análisis de la literatura académica.

Por otra parte desmenuzamos en estos capítulos la encuesta que hemos realizado entre los redactores de Vocento en Andalucía y entre los profesionales de la comunicación en Andalucía y acabamos, antes de las conclusiones, con una serie de reflexiones a modo de síntesis sobre la integración de redacciones y cómo se está aplicando en las salas de redacción objetos de nuestra investigación.





# CAPÍTULO 5

## LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES EN *SUR*, *IDEAL*, *LA VOZ DE CÁDIZ* Y *ABC DE SEVILLA*

---

### 5.1. INTRODUCCIÓN

Hasta ahora hemos hecho un repaso a la parte teórica y conceptual de la convergencia digital y la integración de redacciones, desarrollando sus manifestaciones más importantes. Nos hemos detenido también en una breve reseña de lo que es el grupo Vocento, explicando cómo, desde el plano teórico, ha abordado el paso de una estrategia multimedia a una integración de las redacciones de sus plataformas *online* y *offline*.

Queremos ahora analizar, a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo y en las encuestas y entrevistas personales, cómo están viviendo las cuatro cabeceras del grupo Vocento en Andalucía, objeto de nuestra investigación, estas manifestaciones derivadas de su convergencia digital, antes de elaborar las conclusiones.

La situación de casi todos ellos, salvo *La Voz de Cádiz*, es de liderazgo absoluto en sus zonas de actuación. Las tres cabeceras, todas con más de 75 años de antigüedad, tienen una amplia repercusión e

influencia en sus mercados tanto en su edición en papel como en la web. Ello, además, subraya, al menos desde la óptica del negocio, el éxito de la fórmula adaptada. En cuanto a *La Voz*, con diez años de vida, no es líder en su edición de papel, pero sí en la *online*.

Para el análisis que a continuación reflejamos, hemos usado los parámetros ya descritos en el Capítulo 3 y que nos servirán para cotejar nuestras hipótesis previas y extraer las correspondientes conclusiones.

Empezaremos esta parte del trabajo con el diario *Sur*, para continuar con *Ideal*, *La Voz de Cádiz* y *ABC de Sevilla*. Dentro de cada diario hemos dividido el análisis en varios apartados, siguiendo los parámetros antes descritos, incorporando algunos datos de la audiencia de la edición *online* del año 2014, ateniéndonos a lo apuntado por ComScore.

## 5.2. SUR DE MÁLAGA



Figura 3. Portada Sur de Málaga digital.

En este apartado abordamos la historia de la cabecera digital de *Sur de Málaga*, las fases por las que ha pasado, y los distintos parámetros que hemos usado para analizar su grado de convergencia e integración, así como los datos generales de difusión y audiencia.

### 5.2.1. INTRODUCCIÓN E HISTORIA

La empresa editora de *Sur* fue fundada en 1937 dentro de la cadena de diarios de la llamada Prensa del Movimiento<sup>327</sup>. Desde su origen ha sido “un diario con importante tirada y saneada economía, que se beneficiaría de la expansión turística del litoral costasoleño”<sup>328</sup>. En 1984 fue privatizado a través de una subasta, como el resto de medios de la antigua cadena. Un grupo de trabajadores constituyeron una cooperativa, a través de la cual se quedaron con la marca y las instalaciones del diario bajo la empresa editora Prensa Malagueña. Desde esa fecha, y hasta 1990, los nuevos propietarios recibieron varias ofertas, pero hasta 1990 no decidieron vender al Grupo Correo, que en esa fecha adquiere la mayor parte de las acciones<sup>329</sup>. Posteriormente, en 2001, con la fusión de este grupo con Prensa Española, *Sur* pasa a ser una de las unidades de negocios de Vocento.

En 1997 nace *Sur Digital*, la versión *online* del periódico, con una estructura empresarial distinta a la del medio impreso, aunque propiedad de este último. En un primer momento, *Sur.es* solo tenía un editor que volcaba parte del diario impreso y las noticias de agencias. Estaba

---

<sup>327</sup> CHECA GODOY, A. *Historia de la prensa andaluza*. Sevilla: Ediciones Alfar, 2011, p. 469.

<sup>328</sup> Ídem.

<sup>329</sup> CARVAJAL PRIETO, M. *Op. cit.*, p. 103.

situado dentro de la redacción, pero en un lateral. Las primeras referencias a *Sur.es* en la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) interactiva son de 1999. En ese año reflejaba una audiencia media diaria de 1.760 visitas, que subió en el año 2000 hasta 3.730. Ya en 2001 fue de 7.100 y en 2002, de 10.586.

Años después, según iba creciendo la versión *online*, se fueron incorporando más redactores y algunos del medio impreso pasaron durante algún tiempo por la web.

Una figura importante que se creó en los tiempos del crecimiento del medio *online*, y coincidiendo con la incorporación a *Sur* de una emisora de radio (nace en 2004 y cierra en 2013) y otra de televisión local (Canal Málaga nace en 1999 y desaparece en diciembre de 2008), fue la del coordinador multimedia, que realizaba una tarea fundamental en la planificación de la cobertura de noticias desde los distintos medios. Actualmente, cuando casi se da la integración total de las salas de redacción, esta figura, importante en otra época, se ha diluido y trabaja más como uno de los responsables de la sección web que como coordinador multimedia.

Previamente a la figura del coordinador, se formó en el año 2002 la mesa de edición, dentro del llamado *Plan Renove*, como órgano colegiado para controlar y coordinar todos los procesos informativos y productivos del diario.

En 2010 se produjo una apuesta importante de la dirección por la información *online*, incorporándose redactores de la edición impresa hacia la sección web. Precisamente, el intercambio de periodistas procedentes del papel y del digital era una señal, por parte de la dirección, para favorecer la buena sintonía entre ambas plataformas y para manifestar públicamente la apuesta por la oferta digital.

En 2014 desaparece como empresa propia *Sur Digital* y los trabajadores se incorporan al convenio colectivo de Prensa Malagueña.

Actualmente, en la sección web trabajan seis redactores/editores, dos técnicos, un cámara y dos responsables de sección. Todos, menos dos de ellos, han estado previamente en la edición impresa.

### 5.2.2. AUDIENCIA DE *SUR ONLINE*

La audiencia media de *Diariosur.es* durante 2014 fue de 2.608917 usuarios únicos mensuales.

**Tabla 12.** Audiencia de *Diariosur.es* en 2014\*

MES/AÑO	AUDIENCIA
Enero 2014	2.230.248
Febrero	2.125.907
Marzo	2.088.188
Abril	2.246.305
Mayo	2.328.719
Junio	2.529.770
Julio	2.575.892
Agosto	2.637.987
Septiembre	2.663.166
Octubre	2.823.945
Noviembre	3.090.379
Diciembre	2.847.745

MES/AÑO	AUDIENCIA
Enero 2015	3.727.672

**Nota:** (\*) La cifra se refiere a usuarios únicos mensuales.

**Fuente:** ComScore, enero2014/enero 2015.

### 5.2.3. PARÁMETROS SOBRE GESTIÓN DE PROFESIONALES Y CONTENIDOS

La redacción de *Sur* tiene diariamente dos reuniones a las que acuden los responsables de las secciones de Agenda, Local, Deportes y Gente con la jefa de Información (que es también responsable de la web), el coordinador multimedia y el jefe de Edición. Son los que están sentados en la Mesa de Coordinación que es el corazón de la redacción de este medio y que canaliza las informaciones para una u otra plataforma. En la primera reunión se analiza el producto del día anterior, tanto en papel como en web, y se hace un seguimiento a la agenda con los temas del día. El segundo encuentro es más de planificación del día siguiente.

El flujo habitual de información, en lo que respecta a la producción, recae en los redactores de este medio que trabajan tanto para la web como para el impreso. En su rutina, salen a la calle a elaborar primero una pieza de urgencia para la web y, posteriormente, intentan algo más reflexivo y documentado para el papel, aunque algunas informaciones solo se dan en el soporte *online*.

La mayoría de las informaciones que se publican en la web, lo que se conoce como primera terraza, son de actualidad y están elaboradas por los redactores del medio siguiendo la agenda del día. A ellas hay que añadir las que llegan por agencias y que editan los redactores adscritos

la sección web. Cuando hay coincidencia en la cobertura de un acto se suele dar preferencia a la que elabora el redactor propio.

En la segunda terraza se colocan los reportajes que normalmente elabora la redacción central de Vocento, y que son comunes para varias cabeceras de este grupo. Y en la tercera están los llamados temas propios, que elaboran editores de la sección web y que no suelen seguir criterios de estricta actualidad, sino más bien normas de posicionamiento SEO<sup>330</sup>, procurando la difusión a través de los buscadores y las redes sociales.

Respecto a los criterios sobre en qué plataforma se publican primero las informaciones y qué hacer con los temas exclusivos, la actual dirección de *Sur* no es excesivamente proteccionista respecto al papel. “La exclusivas en Internet duran cinco minutos”, nos afirmaba el actual director de *Sur*<sup>331</sup>.

“Los temas del día –añade Castillo-- se vuelcan primero en la web y después se reelaboran para el diario. Igual ocurre con las primicias y respecto a las exclusivas se suelen guardar para la edición impresa, pero muy atentos a que deje de ser una exclusiva y en ese caso se vuelcan inmediatamente en el medio *online*. Un ejemplo ocurrió mientras realizábamos este proyecto con la información del embarazo de la presidenta que consiguió en exclusiva una redactora de Vocento en Andalucía y que compartieron *Sur.es* e *Ideal.es*. La información se reservó para la edición impresa, pero a las 03.00 horas de ese mismo

---

<sup>330</sup> Las normas de posicionamiento SEO son una serie de recomendaciones para que una información escrita en un cibermedio aparezca en los primeros lugares del buscador Google. VALERO, M.Á. 30 consejos de Matt Cutts Jefe del equipo Webspam de Google. *Miguel Valero* [Blog]. 14 de febrero de 2011.

<sup>331</sup> Entrevista a Manuel Castillo, director del *Sur* de Málaga (5 de marzo 2015). Cfr. Anexo 10.2.9.



día, cuando casi ni los periódicos estaban en los quioscos, se publicó en la web”.

Para el director de *Sur* no hay que atacar el papel, pero hay que ser conscientes de que hay un cambio en el hábito de los usuarios de la información con los nuevos dispositivos y que se acentuará aún más con los móviles<sup>332</sup>: “El gran cambio –cree– no es la web, sino el móvil”. De forma muy gráfica explicaba que “el papel es como el 'abuelo de la casa', se le cuida, está atendido, aporta su pensión... pero no es el futuro”. De hecho, la dirección de *Sur* estuvo experimentando durante un tiempo qué efecto de “canibalización” tenía el dar contenidos del medio impreso en la web. En ese período no volcaron nada de los contenidos del papel al medio *online*, y se dedicaron a hacer *cross-promotion* de las informaciones del papel. Los datos indicaron que las ventas del papel siguieron bajando y la audiencia de la web, creciendo.

“Estamos convencidos que no volcar contenidos del papel no hará que se compren más periódicos. El problema es que el usuario accede a la información a través de otros dispositivos y que el acceso al papel se hace en tiempo de ocio”.

“¿Nos llevará eso a la desaparición del papel?”, se preguntaba el director de *Sur*. Y argumentaba:

“Pues como medio de comunicación de masas sí tiene fecha de caducidad; pero el soporte de papel, como soporte de noticias de una

---

<sup>332</sup> Ídem.

comunidad, ese sí va a perdurar. Cuando el hombre llegue a Marte, me cuesta no verlo en una portada de algún medio de papel”<sup>333</sup>.

Respecto a la polivalencia de los redactores de *Sur*, entendido esta como la capacidad para trabajar para varias plataformas a la vez. De hecho, casi todos ellos han pasado por un proceso de formación para facilitar su integración en las dos plataformas que actualmente tiene esta cabecera, de manera que puedan actuar en un nivel básico en el medio *online*. Junto a ellos, que provienen en su mayoría de la edición impresa, hay editores especializados en la web con un nivel de integración mucho mayor.

En *Sur*, según sus responsables<sup>334</sup>, los redactores han superado ya las reticencias iniciales a la integración: “Ya todos han entendido que la web no es un plus, sino parte de su trabajo”. Además de los cursos de formación realizados estos años para adaptarlos a las nuevas herramientas de contenidos, se han practicado políticas de cambios de redactores procedentes de secciones tradicionales del papel hacia el digital.

“Se han cambiado redactores del papel hacia la web sin problemas. Ya es una sección más, y los redactores se han acostumbrado, cuando cubren una información en la calle, que tienen también que mandar una pieza para la web. Ahora ya ni se discute”<sup>335</sup>.

---

<sup>333</sup> Ídem.

<sup>334</sup> Entrevista a Elena de Miguel (2015). Cfr. Anexo 10.2.12.

<sup>335</sup> Ídem

La polivalencia temática, es decir, el hecho de que los redactores trabajen en varias secciones, no es frecuente en *Sur*, ya que la mayoría se agrupan en secciones temáticas y normalmente su agenda de temas versa sobre contenidos fijos. “En *Sur* nuestra política es más de especialización, de intentar que los redactores permanezcan dentro de la misma sección y ahí se especialicen en determinados temas”<sup>336</sup>.

De todos los redactores y editores que actualmente componen la redacción de *Sur*, seis están en la sección digital, a lo que hay que añadir dos técnicos, un cámara y los dos responsables de la sección, la jefa de Información y el coordinador multimedia.

Gran importancia, tanto por parte de la dirección como por los responsables de la sección digital, se ha dado en *Sur* a la gestión de las redes sociales, que va también ligada a la estrategia de no polivalencia temática antes señalada. Para el director, actualmente es muy importante desarrollar una política de difusión en las redes sociales. “Hasta el momento –describía gráficamente– íbamos a pescar lectores con la técnica del arrastre, y ahora hemos pasado al palangre, y en los sitios más insospechados”. Y todo ello por la sensación de que “ya no vale solo elaborar paquetes de contenidos, sino noticias que viajan solas”, y son los propios lectores quienes distribuyen después las noticias. Por ello, *Sur* ha diseñado un plan específico de redes sociales con el propósito de que cada redactor sea un líder de opinión en su ámbito de especialización, de manera que cada periodista genere a su alrededor un nicho de lectores con intereses comunes. En *Sur*, con la integración, el

---

<sup>336</sup> Entrevista a Francisco Javier Recio (2015). Cfr. Anexo 10.2.13.

cien por cien de los redactores tiene cuenta en Twitter y poseen un manual de cómo actuar en las redes sociales.

#### 5.2.4. PARÁMETROS SOBRE ESPACIO FÍSICO

Como ha ocurrido en otras cabeceras de medios, la unidad digital surgió separada del núcleo principal de la redacción, aunque en esta ocasión sí compartían el mismo edificio y la misma planta. Con el tiempo se fue integrando cada vez más con el resto de los redactores, especialmente a partir de 2010, año en el que se hace una apuesta decidida por la integración que acaba, incluso laboralmente, con la firma del convenio colectivo de 2014, que unificaba a todos los redactores y que convertía al digital en una sección más de *Sur*.

La coordinación entre las diversas secciones se hace desde la mesa central o mesa de edición, y justo al lado está la sección digital, casi en el centro de la redacción; y, a su alrededor las secciones temáticas como Local, Deportes o Vivir.

Todos comparten las mismas herramientas informáticas de contenidos: Milenium para el papel y Methode para la web, así como el buscador de noticias y elementos gráficos Quay.



**Gráfico 15.** Distribución espacial en la redacción de *Sur de Málaga*

**Fuente:** elaboración propia.

#### 5.2.5. PARÁMETROS SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

El director editorial es común para toda la redacción integrada. Sin embargo, en el día a día de la gestión hay dos figuras diferencias en las dos plataformas:

1. La jefa de Información es también responsable del área digital y su trabajo es más influyente en la coordinación de la agenda de las mañanas, en ambas plataformas. De hecho, coordina la actividad de todas las secciones temáticas,

incluidas aquellas más volcadas hacia el papel, en las primeras horas del día.

2. El jefe de Edición atiende más a la edición impresa, y coordina la actividad en las tardes.

“Yo empiezo el día y el jefe de Edición, lo acaba”<sup>337</sup>. Por encima de ambos está el subdirector, también con interlocución directa con los editores de las secciones temáticas.

Como antes hemos señalado, en 2004 *Sur* creó la figura del coordinador multimedia en un momento en el que también tenían una emisora de radio y una cadena de televisión local. Esta figura fue clave en su momento para asegurar la convergencia de los contenidos en todas las plataformas; pero actualmente, con una redacción más integrada que cuando se creó esta figura, el coordinador multimedia ha perdido parte de las tareas que tenía de planificar y de actuar en el flujo informativo, y en realidad hace de número dos de la jefa de Información en su vertiente de responsable de la web, como nos confirmó el propio coordinador multimedia.

Herramienta importante fue también en su momento, para este modelo de convergencia, la creación de la mesa de edición como núcleo central de la redacción para aunar y aprovechar los esfuerzos informativos de todas las plataformas y cabeceras que estaban dentro de *Sur*, fruto del *Plan Renove* aplicado en 2002. Actualmente, en esa mesa de edición, o mesa central, están los editores de local, fotografía, deportes y arte (diseño), así como la jefa de Información y el coordinador multimedia.

---

<sup>337</sup> Entrevista a Francisco Javier Recio (2015). Cfr. Anexo 10.2.13.

## 5.3. IDEAL DE GRANADA

En este apartado abordamos la historia de la cabecera digital de *Ideal de Granada*, las fases transcurridas, y los distintos parámetros que hemos usado para analizar su grado de convergencia e integración, así como los datos generales de difusión y audiencia.

The screenshot shows the digital front page of the newspaper 'Ideal de Granada'. At the top, there is a header with the newspaper's name 'IDEAL' and the date '25 de septiembre de 2015'. Below the header is a navigation bar with various categories: GRANADA, GRANADA CF, DEPORTES, NACIONAL, MUNDO, ECONOMÍA, CULTURAS, SOCIEDAD, TECNOLOGÍA, PLANES, and GENTE. The main content area is divided into several sections. On the left, there is a large article titled 'Detienen a cuatro miembros de un clan familiar con más de 1.700 plantas de cannabis'. In the center, there is a music section with a photo of a band performing on stage and the headline 'Sanz 'despeina' a Granada'. On the right, there is a sports section with the headline 'Volkswagen pide disculpas en España y dice que asumirá todos los costes'. There are also several advertisements, including one for 'Ofertplan IDEAL' and another for 'dBA acústica'. The page layout is clean and professional, with a clear hierarchy of information.

Figura 4. Portada *Ideal de Granada* digital.

### 5.3.1. HISTORIA Y DATOS GENERALES

La versión impresa de *Ideal de Granada* en su versión impresa vio por vez primera la luz el 8 de mayo de 1932, con una moderna maquinaria que la situó a la cabeza tecnológica de los cuatro diarios locales que existían en Granada<sup>338</sup>. El grupo editorial que auspició su creación fue Editorial Católica y su primer director, Pedro Gómez Aparicio, periodista de la Escuela de El Debate, que convirtió a esta cabecera en referente de la prensa escrita en Granada y en su ámbito de influencia (Jaén y Almería) hasta 1988, fecha en la que se vende al entonces Grupo Correo. El grupo vasco<sup>339</sup> se marcó como objetivo para *Ideal* reforzar su posición y convertirlo en líder de su área natural de difusión (Andalucía oriental).

La edición digital *Ideal.es* surge el 3 de junio de 1998 como un vehículo para dar a conocer los contenidos de la edición impresa. Posteriormente, entra en un proceso de convergencia hacia lo digital con diversas fases. Según los directivos de esta cabecera, las señas de identidad de *Ideal.es* son la calidad de las informaciones, la actualización continua, la cercanía al lector y el fomento de la participación a través de los distintos canales dispuestos para ello.

Los contenidos temáticos juegan además un papel destacado, entre los que cabe destacar *Waste* e *Indyrock*, canales que se unieron desde el principio a la oferta informativa de *Ideal.es*, consolidándose como referente en la música rock y en el medio ambiente. *Ideal.es* ha conseguido consolidar también contenidos de salud, con 30.000 usuarios

---

<sup>338</sup> CHECA GODOY, A. *Op. cit.*, p. 437.

<sup>339</sup> CARVAJAL PRIETO, M. *Op. cit.*, p. 90.



mensuales, o de recetas de cocina, con más de 20.000 usuarios. Como el resto de medios de Vocento, participa de los contenidos de portales temáticos líderes como *Hoycinema* o *LaGuiaTV*.

*Ideal.es* ha apostado recientemente por el periodismo de proximidad, cercano al ciudadano, con el lanzamiento de páginas web de ámbito local como Andújar, Alcalá la Real, Adra, Almanzora, Úbeda, Baza, Maracena, Peligros, Jun, Iznalloz, La Zubia y Roquetas, a los que se les unirán varios municipios más.

Las primeras referencias a la audiencia de *Ideal.es* están en el control del OJD Interactivo de 1999, que les otorga una visita media de 1.432 usuarios. En el año 2000 fue de 3.851, pasando a 9.088 el año siguiente y a 12.363 en 2002.

Inicialmente fueron dos personas las que se encargaban de la edición web, volcando de forma muy selectiva los contenidos que iban en la edición de papel y actualizando algunas noticias que llegaban por agencias. Estaban físicamente en el mismo edificio, pero en otra planta distinta a la redacción de la edición impresa. Siguiendo el modelo de lo que ocurrió en otros multimedias de Vocento, en 2006 se incorporaron más redactores a la edición digital. El modelo de entonces seguía siendo de colaboración entre los profesionales de ambas plataformas, aunque desde la dirección del medio se iniciaron algunas medidas para una futura integración, como fue la rotación entre las secciones y la “burbuja”, como se le conoce en *Ideal* a la sección donde se forma a los redactores en el periodismo digital.

Fue en 2011 cuando se dio el paso hacia un deseo de integración, colocando la sección web junto a la mesa de redacción y con políticas activas que buscaban la plena fusión de las dos redacciones.

Actualmente, junto a la web *Ideal.es* se albergan otros canales temáticos dedicados –entre otros temas– al club de fútbol local, a otros deportes, a Sierra Nevada, a temas de salud; así como 16 microweb con información local de otros tantos municipios y comarcas de Granada y Jaén.

### 5.3.2. AUDIENCIA DE *IDEAL.ES*

La media durante 2014 de usuarios únicos mensuales (de enero de 2014 a enero de 2015) fue de 5.206.915, y las páginas vistas tuvieron un promedio mensual en la misma fecha de 26.032.850.

**Tabla 13.** Audiencia media de *Ideal.es*\*

MES/AÑO	AUDIENCIA
Mayo 2014	1.935
Junio	2.165
Julio	2.121
Agosto	1.705
Septiembre	2.138
Octubre	2.175
Noviembre	1.985
Diciembre	1.939
Enero 2015	3.459
Febrero	3.117
Marzo	2.678
Abril	2.275
Mayo	2.264
Junio	2.271

MES/AÑO	AUDIENCIA
Julio	2.282

**Nota:** (\*) La cifra se refiere a usuarios únicos mensuales.

**Fuente:** ComScore, de mayo de 2014 a julio 2015.

### 5.3.3. PARÁMETROS SOBRE GESTIÓN DE PROFESIONALES Y CONTENIDOS EN *IDEAL*

*Ideal* tiene diariamente dos reuniones en las que planifica y decide dónde van los contenidos. La primera de ellas, matutina, es de análisis de la agenda y de planificación de recursos. No hay agenda informativa común entre las dos ediciones y, en este primer encuentro, se habla más de los contenidos que cubrir en la jornada y de las apuestas informativas principales que son comunes a la edición digital. Acuden a ella los editores jefes del papel que están físicamente en el centro de la redacción, en una mesa conjunta. En esa reunión se habla poco de los contenidos de la edición *online*. Ya por la tarde, en la segunda reunión, sí se decide qué contenidos de la edición impresa irán al día siguiente en la edición digital.

Semanalmente hay una reunión específica sobre la edición digital con todos los máximos responsables editoriales del diario, que preside el director, y en la que se analizan audiencias y se planifica en líneas globales el trabajo de esa semana, especialmente si hay algún tipo de evento que necesite una coordinación de las dos plataformas.

Los contenidos web son controlados a diario más específicamente por el editor jefe de esta edición y por su equipo, formado por editores. En esta línea sí hay una clara diferenciación entre los editores jefes de una y otra edición (papel y web), así como de los redactores.

Aproximadamente el 90 % de los contenidos propios que se publican en la web de *Ideal*<sup>340</sup> son elaborados por los redactores que están en la calle que, posteriormente, también los preparan, con otros datos o enfoque, para la edición impresa.

“Si cubren algo de la agenda del día –explicaba el responsable de la web–, primero hacen una versión para la web y después para el papel. Habitualmente quienes salen a la calle al seguimiento de los acontecimientos informativos son los redactores de papel, con independencia de que puedan aportar una pieza informativa a la web de ese acto, que editan posteriormente los editores web. El 10 % restante lo elaboran los editores que están en la sección web con temas que habitualmente no son de actualidad pero sí tienen buena audiencia en Internet y recorrido viral. Para los fines de semana, los periodistas de la web suelen dejar una pieza por persona tipo microreportaje (unas cuatrocientas palabras) y que también suele estar alejado de la actualidad más inmediata”.

Las noticias que llegan por teletipos son incluidas en el medio *online* por los editores de esta sección, aunque siempre en coordinación con los jefes de área o de sección para evitar duplicar el trabajo. “Si hay un redactor que está también cubriendo el tema, esperamos que lo haga él ya que no es una cuestión de hacer una carrera para ver quien llega antes”, explicaba un responsable editorial<sup>341</sup>.

Por regla general –aunque con excepciones–, hay una división clara en la captación, producción y distribución de las noticias. Los

---

<sup>340</sup> Dato aportado por el responsable de la web de *Ideal*, Rafael Lamela.

<sup>341</sup> Entrevista a Rafael Lamela (2015). Cfr. Anexo 10.2.8.

profesionales de la web tienen su propia agenda y sus temas, aunque coordinados con los de papel. Los horarios también son diferentes. La coordinación se hace a través de la mesa de coordinación, donde están sentados los responsables de las áreas o secciones y el de la web.

No todos los redactores tienen polivalencia. “Bilingües son solo los nativos digitales, los de papel solo hablan una lengua”: con esta gráfica frase, un responsable editorial de *Ideal* resumía la situación de no polivalencia total en la redacción, en la que los redactores web sí saben utilizar las dos herramientas de edición de contenidos (para el papel y para el digital), mientras que no sucede igual con los de la edición impresa. En cualquier caso, no hay ya muestras de rechazo por parte de algún redactor a colaborar o facilitar información para la web.

Asimismo, dentro de un plan de formación, los responsables de *Ideal* en 2006 pusieron en marcha lo que llaman “la burbuja”, un espacio específico en la redacción en la que permanecían durante unos meses aquellos nuevos redactores que se contrataban para la sección web. Durante un tiempo trabajaban para los dos formatos, especialmente en el papel, antes de pasar a las tareas específicas de la web. De esta forma adquieren una cultura polivalente y conocen las herramientas editoras de ambas ediciones.

Sobre las exclusivas, en *Ideal* tienen un criterio muy claro. “Nosotros somos muy proteccionistas del papel”, afirmó uno de los máximos responsables editoriales en las entrevistas<sup>342</sup>. Las exclusivas las reservan para el papel y las primicias intentan apurarlas lo máximo posible hasta que están seguros de que son conocidas por otros medios, en cuyo caso lo difunden por la web.

---

<sup>342</sup> Entrevista a Eduardo Peralta de Ana (2015). Cfr. Anexos 10.2.6.

“Nosotros –añadía otro de los responsables editoriales– hemos sido muy protectores. Intentamos no ofrecer el mismo producto en el papel y en la web. Eso lo hemos tenido muy claro desde siempre en *Ideal* para dar valor al producto que ofrecemos en el quiosco y por el que la gente paga”<sup>343</sup>.

A veces, respecto a las exclusivas de la edición impresa, se pone a modo de “cebo” un adelanto o una parte del contenido en el medio *online* para “proteger” las ventas del papel.

No se puede decir que el modelo actual de *Ideal* sea de integración plena, pero sí hay una clara voluntad estratégica por parte de la dirección de avanzar en esa línea. “El futuro está en Internet, pero el trasvase se hará en función de lo que vaya marcando el negocio”, afirmaba uno de los responsables editoriales<sup>344</sup>. Para el citado, la convergencia se producirá en la cabecera, pero al final los productos, papel y digital, son divergentes y con funciones distintas: “El papel no puede luchar por la primicia, pero quizá sí por la exclusiva. En el día a día te diferencias en la web como servicio público, y el papel tiene que competir con informaciones más sosegadas, más interpretativas”.

Otro de ellos añadía que:

“La clave de la integración obedece, aparte de todas en general, a la rentabilización del producto digital, de manera que tenga una capacidad para sostener estructuras informativas, comerciales y administrativas

---

<sup>343</sup> Entrevista a Rafael Lamela (2015). Cfr. Anexo 10.2.8.

<sup>344</sup> Entrevista a Eduardo Peralta de Ana (2015). Cfr. Anexos 10.2.6.

complejas sin la dependencia actual de los ingresos del producto impreso. Al menos, una tendencia hacia el equilibrio”<sup>345</sup>.

#### 5.3.4. PARÁMETROS SOBRE ESPACIOS FÍSICOS

En el camino de convergencia en el que está inmerso *Ideal*, la situación de la sección web ha sufrido los cambios habituales comunes a este proceso. Inicialmente las dos redacciones estaban en el mismo edificio, pero en plantas distintas. Posteriormente, ocuparon la misma planta, pero con paredes separándolas; y actualmente están en la misma sala, cerca de la mesa de coordinación.

La mesa central, recogiendo la tradición de todos los multimedia de Vocento, hace de órgano de coordinación y de enlace entre las distintas secciones y plataformas, y en ella están sentados el editor jefe de la web con el coordinador multimedia, los editores y el jefe de Local.

A ambos lados de la mesa central están, por una parte, agrupados sobre un espacio contiguo, los responsables de la producción propia – aquellas informaciones referentes a cultura, local y deportes, que se producen en un ámbito cercano al área de influencia de *Ideal*–, sin contar con los editores que se sientan en la mesa central. En el otro extremo se sitúan los responsables de la edición digital que, como hemos visto anteriormente, editan las informaciones de actualidad que elaboran los redactores, a la vez que producen temas propios para la web, además de gestionar las noticias que llegan por teletipo.

Completan la redacción los responsables del cierre de la edición de papel, del diseño y la fotografía, así como los documentalistas.

---

<sup>345</sup> Entrevista a Rafael Lamela (2015). Cfr. Anexo 10.2.8.



**Gráfico 16.** Distribución espacial de la redacción de *Ideal de Granada*.

**Fuente:** elaboración propia.

### 5.3.5. PARÁMETROS SOBRE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS

En la estructura jerárquica de esta organización, el director editorial es común para ambas redacciones, así como el subdirector que, en algunas etapas del proceso, ha estado muy involucrado en el desarrollo



de la edición *online*, especialmente en la formación de los redactores polivalentes.

Existe un coordinador multimedia, herencia también de cuando esta cabecera tenía una televisión local y una emisora de radio dentro de la cadena Punto Radio. También hay dos *webmaster*.

Habitualmente, los redactores reportan con los editores jefes; y los de la sección de Internet, con su editor jefe. La coordinación entre temas propios de cada sección y el medio *online* se realiza a través de los editores jefes y en la mesa de coordinación.

Asimismo, cuentan con un gerente web, aunque este realiza principalmente tareas de administración y gestión de la publicidad.

## **5.4. LA VOZ DE CÁDIZ**

En este apartado abordamos la historia de la cabecera digital de *La Voz de Cádiz*, las fases por las que ha trascendido, y los distintos parámetros que hemos usado para analizar su grado de convergencia e integración, así como los datos generales de difusión y audiencia.

Como peculiaridad de este diario, hay que subrayar que es el más joven de todos y que posee una redacción de nativos digitales.

The screenshot shows the digital front page of 'lavozdigital.es'. At the top, the website's logo is on the left, and navigation links for 'Inicio', 'Ayuda', and 'Regístrate' are on the right. Below the header, a horizontal menu lists various news categories: Portada, Provincia, Andalucía, Nacional, Internacional, Economía, Deportes, Sociedad, Cultura, Gente y Estilo, TV, Salud, Tecnología, Hemeroteca, and a list of local areas: Cádiz, Jerez, San Fernando, Chiclana, El Puerto, Campo de Gibraltar, Janda, Sierra de Cazorla, Fotos, and Videos. A sub-menu for 'Estás en: Cádiz - La Voz Digital > Noticias Portada' is also visible.

The main content area features a large video player titled 'NUEVO PUENTE DE CÁDIZ' showing a white car driving on the bridge. Below the video is the headline 'Y después de una larga espera... a las 20.52 al fin luz verde' and a sub-headline 'ABERTURA AL TRAFICO'. The byline reads 'BELEN MATA / CÁDIZ. Numerosas quedamos merodearon durante toda la tarde por los distintos accesos a la zona para ser los primeros en atravesar el segundo puente'. A 'Comentar' button is located below the text.

Below the main article are three smaller news items:

- CÁDIZ:** La novena causa el primer albedo del nuevo puente en Cádiz. BELEN MATA. Comentar
- VIDEO:** Cádiz, a vista de dron desde el puente. LA VOZ / CÁDIZ.
- GALERIA FOTOS:** Lo que nadie vio ayer durante la inauguración del puente en Cádiz. ANTONIO VAZQUEZ.

Further down, another article titled 'CONTROL DE VELOCIDAD' has the headline 'Descubra dónde estarán los radares del nuevo puente' by J. RODRIGUEZ / E. MARTOS / CÁDIZ. It mentions that two speed cameras will be operational in the coming days. A 'Comentar' button is also present.

To the right of this article is a 'Más noticias' section with a list of related stories:

- Cádiz inaugura un hito de la república
- Cádiz abra su futuro
- «Todos los gobiernos de un signo y otro entenderán que el puente era necesario»
- Aquellos firmo para habilitar un carril bici en el puente Camesa
- Direcío: Así hemos contado el acto de inauguración

The bottom section features another video titled 'NUEVO PUENTE DE CÁDIZ' showing the inauguration ceremony with flags and officials. The headline is 'Rajoy inaugura el puente «que traerá el crecimiento a la Bahía»' by FRANCIS JIMENEZ. The byline mentions 'JAVIER RODRIGUEZ. El presidente del Gobierno y la presidenta de la Junta, Susana Díaz, aprovechan el acto para exponer una estrategia de cordialidad'.

On the far right, there is a 'MANTENIMIENTO PEUGEOT 149€' advertisement and a 'Deportes' section with a photo of football players and a quote from GUISA: «Quiero disfrutar de mi fútbol en Cádiz, estoy muy ilusionado». Below this is a quote from RUBEN LÓPEZ: «El delantero reconoce la situación marcha del equipo, lo estamos haciendo bien aunque estar fuera de casa no es nada fácil».

Figura 5. Portada La Voz de Cádiz digital.

#### 5.4.1. INTRODUCCIÓN E HISTORIA DE *LA VOZ DE CÁDIZ*

La actual web *Lavozdigital.es* nació como *Lavozdecadiz.com* junto a un diario de papel, *La Voz de Cádiz*, como un proyecto del grupo Vocento para posicionarse editorialmente en la provincia de Cádiz en su estrategia de crecimiento. El papel vio la luz en 2004<sup>346</sup> y poco después lo hizo la versión web, en 2005.

Concretamente, *La Voz de Cádiz* comenzó su andadura el 1 de septiembre de 2004, convirtiéndose en el primer proyecto editorial lanzado por Vocento en el siglo XXI<sup>347</sup>. En un principio, contó con una edición para la capital y la Bahía de Cádiz, con un ámbito de distribución provincial. En 2006, lanzó al mercado el diario *La Voz de Jerez*, enfocando sus contenidos a Jerez de la Frontera y su comarca.

En cuanto a la *Lavozdigital.es*, que arrancó oficialmente en septiembre de 2005, pronto consiguió el liderazgo en la provincia de Cádiz que mantiene hoy día, tanto en usuarios únicos como en visitas y páginas vistas. La apuesta decidida de *La Voz de Cádiz* por el medio digital se vio recompensada, además, con la concesión del Premio Andalucía de Periodismo, en el año 2007.

Dentro de esta estrategia multimedia, Corporación de Medios de Cádiz S.L.U había puesto en marcha, integradas en el mismo periódico, las emisiones de Punto Radio Cádiz, que fue cancelada en noviembre de 2011, continuando solo como emisión nacional hasta 2013, año en el que la cadena cerró definitivamente tras el acuerdo de Vocento con COPE.

---

<sup>346</sup> CHECA GODOY, A. *Op. cit.*, p. 546.

<sup>347</sup> CARVAJAL PRIETO, M. *Op. cit.*, p. 138.

Este proyecto editorial presenta características novedosas en la estrategia de expansión de Vocento, ya que por vez primera este grupo editorial en lugar de adquirir un medio en funcionamiento, como había hecho hasta ahora, optó por crearlo desde cero, contemplando además su apuesta editorial con una fórmula multimedia, es decir, una oferta en papel, en web y –en aquella época– radiofónica, aunque años después la emisora de radio dejara de emitir.

Asimismo, y desde el punto de vista empresarial, esta diario tenía “una estrategia de represalia” frente a la ruptura, en los primeros años del siglo XXI, de un pacto de no agresión entre los principales editores del país. Así, Vocento respondía en Cádiz a uno de sus competidores, el grupo Joly, que tras la salida en Sevilla de una nueva cabecera siguió en otras provincias andaluzas creando nuevos diarios<sup>348</sup>.

Varela<sup>349</sup> explica que *La Voz de Cádiz* nació como una oportunidad en una plataforma impresa que presionaba a un competidor incómodo y que permitía al Grupo Vocento una mayor presencia regional imprescindible para el negocio y el posicionamiento en Andalucía:

“Tanto las condiciones estratégicas y de negocio inmediato primaron respecto a avanzar sobre el modelo, pero evidentemente en *La Voz de Cádiz* ya se nació con la impronta de publicar y producir dos productos, *print* y *digital*, con los mismos recursos profesionales. Pero el modelo era un diario en papel, no un diario digital, que por entonces era interesante desde el punto de vista periodístico, pero no desde el negocio. De ahí

---

<sup>348</sup> El Grupo Joly, que tiene su empresa matriz en Cádiz, tras comprar a Vocento el diario “Huelva Información” en 2002, abrió nuevas cabeceras en Málaga, Córdoba, Jaén y Granada, para tratar de competir con Ideal, Sur y ABC de Andalucía.

<sup>349</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Juan Varela, consultor de empresas periodísticas. (Junio 2015). Cfr. Anexo 10.1.9.

que no se le diera tanta importancia a diseñar un producto digital puro con diferencias de audiencia y mercado sobre el diario”.

Por otra parte, en sus inicios, *La Voz de Cádiz* tuvo bastante de laboratorio de pruebas, según Miguel Larrea<sup>350</sup>, experimentando con el periodismo de integración y haciendo un producto global.

El subdirector de aquel proyecto, Manuel Castillo<sup>351</sup>, señala que primero se puso en marcha la edición de papel en 2004 y con el rediseño que hizo Vocento de los portales verticales en 2005 se arrancó con la edición web “como una cosa natural”, un crecimiento más que hizo *La Voz*. Según se iba creciendo se iban incorporando nuevos redactores, pero en ningún momento hubo convergencia o integración porque:

“No había dos redacciones, sino solo una con dos soportes, papel y web. En ningún momento nadie se planteó si primero era el papel o la web, todos sabían que había que trabajar para los dos soportes, el trabajo estaba integrado”.

Este ambiente digital fue fundamental, según Castillo, para que en muy poco tiempo se convirtieran en líderes *online* en la provincia de Cádiz, superando a una cabecera centenaria como era el *Diario de Cádiz*. Para este antiguo responsable de *La Voz*, una de las claves del éxito fue que la alta dirección se implicara en la web desde el primer momento.

---

<sup>350</sup> CARVAJAL, M. *Op. cit.*, p. 138.

<sup>351</sup> Entrevista a Manuel Castillo, director del Sur de Málaga (5 de marzo 2015). Cfr. Anexo 10.2.9.

La entonces directora de *La Voz*, Lalia González de Santiago<sup>352</sup>, recuerda que nació como:

“Un proyecto de papel, pero enseguida se subió a la idea de la multimedia que entonces desarrollaban todos los periódicos del grupo, al incorporar una emisora de Punto Radio, a la vez que daba los primeros pasos *Lavozdigital.es*. Fue en el plazo de un año después de la salida del periódico cuando se comenzó la estrategia digital, en principio con dos personas, una portadista, un *webmaster* y una *traffique*, bajo el impulso del subdirector, Manuel Castillo, que estaba en contacto con los proyectos más vanguardistas del momento. No sabíamos que en poco tiempo seríamos el portal informativo líder absoluto de la provincia, a mucha distancia del veterano *Diario de Cádiz*, fue muy revolucionario incluso a nivel andaluz y nos llevamos el Premio Andalucía de Periodismo en aquel año”.

Según el entonces director General de *La Voz*, Antonio González,<sup>353</sup> el factor clave del éxito *online* de este medio

“fue que *Diario de Cádiz* no tenía mucho interés en mejorar su web, su descarga era muy lenta y sus contenidos no se actualizaban, debido a ello, haciendo justo lo contrario, pudimos alcanzar su audiencia en un año y doblarla el segundo. *La Voz* actualizaba continuamente, estaba mejor diseñada y hacía *marketing* y promoción del portal sin cortapisas”.

Se comenzó –según recuerdan sus fundadores, Castillo y González– con dos personas en la web, más el *webmaster*. Pero toda la

---

<sup>352</sup> Cuestionario a Laila González de Santiago (19 de junio 2015). Cfr. Anexo 10.3.4.

<sup>353</sup> Cuestionario a Antonio González (10 julio 2015). Cfr. Anexo 10.3.6.

redacción participó enseguida. Se impartieron cursos de formación en el sistema editorial a todos los redactores. Lo primero fue agrupar contenidos del papel para volcarlas en la red de madrugada y luego comenzaron a hacerse contenidos específicos para la web.

Pronto se amplió la redacción digital en dos personas más, en turnos que cubrían casi las 24 horas. Muchos redactores empezaron con tareas polivalentes y multimedias y manejaban cámaras de video. En cuanto a contenidos, se llevaron a cabo experiencias insólitas, como la retransmisión *online* de los entrenamientos del Cádiz, o de los plenos municipales. También fue muy interesante la incorporación de la radio a la web en las retransmisiones del concurso del Gran Teatro Falla. Se desarrollaron canales específicos, como Canal Amarillo, La Voz del Carnaval o hiperlocales, y la web TV, y canales temáticos, así como plataformas de *blogs* locales. Además, pronto se desplegaron las proyecciones en redes sociales de los temas.

Nos encontramos, entonces, con una novedad importante respecto a las otras web de Vocento en Andalucía. En este caso no se ha producido un proceso de convergencia o de integración de salas de redacción, ya que en su origen *La Voz de Cádiz* optó por una fórmula de redactores “nativos digitales”, es decir, profesionales que en su contratación sabían que desempeñarían ambas tareas y que ya conocían el trabajo en los cibermedios.

Además, en la organización inicial de la redacción de este medio ya se dispuso de tal forma que dieran cobertura a los tres formatos en los que se ofrecía el producto editorial: papel, web y radio. Según González de Santiago<sup>354</sup>, la redacción

---

<sup>354</sup> Ídem.

“era muy joven y dúctil. No hubo problemas de integración. Enseguida incorporamos las previsiones de la web a las previsiones del día y la portadista tomaba parte de las reuniones y se sabía qué temas se volcarían enseguida y cuáles tendrían galería de fotos o audiovisual. Se incorporó incluso con naturalidad la práctica de mandar a la web la noticia antes de escribirla para papel y los propios redactores enviaban fotos o videos desde los lugares de cobertura. Hasta los corresponsales tenían el chip de la inmediatez y desarrollaban sus propios portales hiperlocales”.

A lo largo de sus casi diez años de vida, *Lavozdigital.es* ha sufrido diversas reestructuraciones. En la última de ellas, en el otoño de 2014, se buscó reforzar el papel de integración de la redacción para potenciar el producto web y el del papel con una estructura en la que primaran los contenidos en la web; es decir, se practicaba casi al cien por cien lo de “primero en Internet”.

Esta estrategia, que ahora es clara, no es novedosa, como hemos visto a lo largo de la historia de este medio de comunicación. En sus orígenes, y de forma casi natural, por donde les llevaban las estrategias del negocio, optaron por publicar primero en Internet. Así lo afirma su primera directora<sup>355</sup>: “Vimos que nuestra fortaleza era digital, que dar la carrera en el papel no tenía mucho sentido, y recibíamos mucho retorno de la gente, que nos reconocía como los mejores, los más rápidos y creíbles”.

---

<sup>355</sup> Ídem.



### 5.4.2. DATOS DE AUDIENCIA DE *LA VOZ DIGITAL*

La evolución reciente de la audiencia en La Voz Digital es la siguiente, expresada en miles de usuarios únicos por mes.

**Tabla 14.** Audiencia de *La Voz Digital*

MES/AÑO	AUDIENCIA
Mayo 2014	262.000
Junio	255.000
Julio	317.000
Agosto	324.000
Septiembre	390.000
Octubre	377.000
Noviembre	416.000
Diciembre	395.000
Enero 2015	609.000
Febrero	599.000
Marzo	421.000
Abril	355.000
Mayo	547.000
Junio	545.000
Julio	481.000

**Fuente:** ComScore. Mayo 2014/ Julio 2015.

### 5.4.3. PARÁMETROS SOBRE GESTIÓN DE PROFESIONALES Y CONTENIDOS EN *LA VOZ DE CÁDIZ*

Desde sus inicios hasta hoy en día la estructura de la redacción de *La Voz de Cádiz* y de *Lavozdigita.es* ha sufrido varios cambios. Los más importante han acontecido a partir de marzo de 2012, cuando la responsabilidad empresarial de esta marca pasó de la unidad de los diarios regionales de Vocento a *ABC*, y más concretamente a *ABC de Andalucía*. Hasta entonces, la edición digital, especialmente, estaba muy ligada a los contenidos de la redacción central de Vocento.

A partir de esa fecha cambió el concepto editorial y en su edición de papel se limitó a publicar noticias locales y de su entorno. Actualmente, en los quioscos se vende de forma conjunta e inseparable con la edición de Andalucía de *ABC*. Así, los redactores de *La Voz* solo se ocupan de las noticias más cercanas y el lector puede completar esa información con las noticias internacionales, nacionales y de Andalucía que les brinda *ABC*.

Desde el punto de vista administrativo, casi todos los servicios de esta cabecera se prestan desde *ABC de Sevilla*, por lo que la plantilla adscrita a *La Voz* está compuesta casi totalmente por periodistas.

Las modificaciones se abordaron primero en la plataforma de papel y, a partir de septiembre de 2014, se hizo una remodelación en la web en la que se ahondó en el concepto de multimedia y en la polivalencia de los redactores. A partir de esa fecha, la estructura de la redacción conjunta de *La Voz* es la siguiente:

1. Director.
2. Dos jefes de área.

3. Un editor web y de cierre de papel.
4. Una coordinadora web.
5. Doce redactores, de los que tres se dedican preferentemente a la edición de la plataforma de papel, con los contenidos que les suministran el resto de los redactores. En esta cifra se incluye un fotógrafo y dos redactores para la sección de Deportes.

Dentro de la rutina diaria de *La Voz de Cádiz*, hay dos reuniones diarias en las que los responsables de las secciones, tanto en digital como en papel, analizan con el director los contenidos y las agendas del día y las previsiones del día siguiente. A ella acuden los editores y la coordinadora web. Se analizan tanto los contenidos de la web como del papel, aunque, como reconocen los participantes en estas reuniones, hay cierta tendencia a hablar más del papel que de la otra plataforma, en la que la inmediatez hace tomar decisiones más rápidas, y ahí prima más la labor de los jefe de área y de la coordinadora.

Uno de los temas más espinosos en la integración de las redacciones es el criterio sobre las exclusivas, es decir qué plataforma es la que da primero un tema propio y que puede tener gran relevancia en la comunidad a la que se dirige.

En este sentido, quizás sea *Lavozdigital.es* la que ha perfilado con más claridad el criterio: todo se publica primero en la web, salvo algunos temas que se reservan para la edición de papel de los domingos de *La Voz de Cádiz*. El resto, tanto las primicias como las exclusivas, se adelantan en *Lavozdigital.es*, y ese criterio es aceptado tanto por los editores como por los redactores. A este se llegó tras la remodelación de septiembre de 2014, en la que se optó por convertir esta cabecera, líder en su entorno en la edición digital, en un multimedia cien por cien, y con

el principio “primero en Internet”. Hasta entonces, según han reconocido los responsables editoriales en las entrevistas efectuadas, había sido un punto conflictivo y de gran polémica, ya que, aunque hubo acuerdo en dar en la web primero la actualidad y las primicias, respecto a las exclusivas había cierta tendencia a reservarla para la edición impresa.

En *La Voz*, a diferencia de lo que ocurre en gran parte de las redacciones en proceso de convergencia, los contenidos del papel no se vuelcan en el digital, sino que es al contrario: primero es en Internet y después en el papel.

En la actualidad no hay discrepancias en este criterio, que se aplica de forma sistemática. Los contenidos de la edición impresa se elaboran sobre la base de lo ya publicado en la web con una reelaboración basada más en el análisis, primando géneros periodísticos alejados de la inmediatez o de la noticia, como reportajes en profundidad o entrevistas, además de la opinión, que sí es propia en la mayoría de los casos de *La Voz de Cádiz*.

Los redactores de *La Voz*, como decíamos antes, sabían desde su contratación que tendrían que ejercer la polivalencia para distintas plataformas, por lo que en este punto no ha habido muchos problemas a la hora de ejecutarlo. Prácticamente todos los redactores trabajan para las dos plataformas, aunque algunos de ellos están más especializados en uno que otro soporte.

De los doce redactores, tres están dedicados a la actualidad web, esto es, a elaborar noticias usando como fuente tanto las agencias como las fuentes propias, para volcarlas en la edición digital. Esas informaciones se reelaboran después para la plataforma impresa. Otros tres redactores están para temas propios de la web, es decir, piezas

informativas alejadas de la inmediatez y que en su mayoría solo se difunden a través de la plataforma digital.

El total de los redactores tienen polivalencia. Podemos establecer que dedican en torno al 40 % a la edición de papel y el 60 %, a la web<sup>356</sup>. También hay polivalencia en el uso de los recursos, tanto en los sistemas editoriales (Milenum para el papel y Methode para la web) y en algunos recursos, como la grabación y edición de videos, siempre que no sean muy complejos.

La agenda de contenidos es común y no hay división en la captación, producción y distribución de noticias. Cualquiera de los redactores puede salir a la calle a cubrir noticias, aunque lo habitual es que lo hagan los del equipo de actualidad web, mientras que los redactores de papel/web (tres) están más centrados en labores de edición de contenidos, que se ofrecen al día siguiente en la edición impresa.

Los turnos horarios van desde las 07.00 horas hasta las 23.00 horas, y están distribuidos según las funciones a las que esté asignado cada redactor: actualidad web, temas propios web y redactores web/papel.

#### 5.4.4. PARÁMETROS SOBRE ESPACIOS FÍSICOS

La redacción de *La Voz de Cádiz* es la más pequeña de las que hemos analizado para este trabajo. La plantilla está prácticamente

---

<sup>356</sup> El cálculo se ha hecho en base a que hay un 25% de redactores que ocupan el 90 por ciento de su trabajo al papel y el resto a la web, y un 75% que dedican una cuarta parte de su trabajo al papel y el resto a la otra plataforma, según los datos proporcionados por los responsables editoriales.

compuesta por periodistas, ya que, como hemos reseñado, mucho de los servicios administrativos se gestionan desde la sede en Sevilla de *ABC*.

Por el carácter diferencial de este medio, que nació con vocación digital, se puede decir que no ha sufrido los procesos de integración de espacios físicos que hemos observado en otros medios: desde el primer momento se adoptó una redacción única y, por tanto, no existían tabiques ni plantas de separación. No ha habido, en fin, procesos de integración física.

Tampoco ha sido necesaria la creación de una mesa central. La persona que realiza las tareas de jefe de información controla a los redactores, mientras que la responsable de la sección web está con los editores web y en el día a día de la plataforma *online*.

La distribución del trabajo también es simple. Un grupo de redactores se dedica a la actualidad: recolecta y produce las noticias, poniéndolas a disposición de los editores web, quienes controlan su difusión *online*. Esta tarea está cubierta desde las 07.00 horas hasta las 01.00 del día siguiente. Por la tarde, otro grupo reelabora los contenidos para la edición impresa.



**Gráfico 17.** Distribución espacial redacción de *La Voz De Cádiz*.

**Fuente:** elaboración propia.

#### 5.4.5. PARÁMETROS SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Por el carácter especial que venimos señalando, *La Voz de Cádiz* tiene la estructura jerárquica más horizontal de todas las estudiadas. En la cúspide está el director de la publicación (no hay director general, ni

gerente, ni *webmaster*, ni *community manager*, ya que todas estas funciones están centralizadas en *ABC de Sevilla*). Después existen dos jefes de área, la coordinadora web y el jefe de cierre. Y en la estructura inferior, los redactores.

Tampoco existe un coordinador multimedia y la cadena de mando es simple: el jefe de información coordina a todos los redactores que son polivalentes y multiplataformas, y la coordinadora de la edición *online* está más en la tareas de la edición de la web y de las funciones especializadas de esta plataforma, al igual que lo está, por la tarde-noche, de la edición impresa el jefe de cierre.

De los dos jefes de área, uno está más orientado a la web, y el otro coordina temas con los redactores, tanto en el día a día como, sobre todo, en los de fin de semana

## **5.5. ABC DE SEVILLA**

En este apartado abordamos la historia de la cabecera digital de *ABC de Sevilla*, las fases por transcurridas, y los distintos parámetros que hemos usado para analizar su grado de convergencia e integración, así como los datos generales de difusión y audiencia.





Figura 6. Portada ABC de Sevilla digital.

### 5.5.1. INTRODUCCIÓN E HISTORIA DE ABC DE SEVILLA

La marca ABC, como diario nacional, fue fundada en 1903 por Torcuato Luca de Tena. En 1929, la familia Luca de Tena fundó el diario ABC de Sevilla que, desde el primer momento, nació con vocación

andaluza y con contenidos propios, diferentes a la edición nacional, aunque compartiendo muchos de ellos. Esa fórmula ha permitido que la cabecera sevillana sea actualmente líder en el mercado de prensa escrita en Sevilla y en Andalucía.

En lo que se refiere a la presencia en la web, *ABC.es*, como diario nacional, estuvo en el ciberespacio por vez primera en 1996, siendo uno de los primeros diarios generalistas que apostó por la información digital. Sin embargo, *ABC de Sevilla* no tuvo la edición digital hasta el 11 de abril de 2000. Según se informa en el artículo titulado “ABC de Sevilla abre hoy su edición digital y ya puede ser consultado en <http://sevilla.abc.es>”<sup>357</sup>, estuvo en fase de prueba desde el 6 de abril, y en un primer momento los contenidos que se podían leer en la edición digital de este diario eran los mismos que en la de papel, además de algunos temas que elaboraba “el equipo especializado en web”. En concreto, se cita que se incluyó el pregón de la Semana Santa de Sevilla, que acababa de pronunciar unos días antes el escritor Joaquín Caro Romero.

En la declaración de intenciones que publica la edición impresa se puede atisbar cierta voluntad de conformar una redacción integrada<sup>358</sup>:

“Para la inclusión de los contenidos del periódico, la Dirección de ABC de Sevilla ha establecido –explica– un procedimiento que implica a la totalidad de la Redacción del periódico en la elaboración de la página web. Una vez terminadas las informaciones, los redactores, empleando el mismo sistema editorial que utilizan para elaborar el periódico, las editan y preparan para la web y realizan las modificaciones que

---

<sup>357</sup> ABC de Sevilla abre hoy su edición digital y ya puede ser consultado en <http://sevilla.abc.es>. *ABC Madrid. Hemeroteca* [en línea]. 11 de abril de 2000, p. 96.

<sup>358</sup> Ídem.

consideran necesarias para enriquecerlas o adaptarlas a Internet. Con posterioridad, una vez que se produce la conversión automática a 'html', un equipo de redactores, que ha recibido durante las últimas semanas una formación específica en periodismo electrónico, comprueba minuciosamente el resultado, corrige los fallos informáticos que se hayan podido producir y procede a la publicación en la Red. Este grupo se encarga también de la elaboración de la página principal con enlaces directos a las informaciones y reportajes más relevantes, así como de la realización y preparación de todos los contenidos propios de la web y ajenos al periódico diario”.

El modelo con el que arranca la edición digital de *ABC de Sevilla* era muy similar al que se usaba mayoritariamente en aquella época: un equipo de editores web, que además de convertir a formato HTML los textos del diario y las informaciones que elaboraban el resto de los redactores, hacía también especiales y reportajes puntuales.

Apenas un año después de la puesta en marcha de este proyecto, el redactor jefe que lideraba el equipo, Antonio de la Torre, falleció, aunque dejó preparado un rediseño que fue puesto en marcha en junio de 2001.

Este modelo, con vocación de redacción integrada, pero lejos de serlo, estuvo funcionando durante casi seis años, en los que se intensificó la colaboración de los redactores de papel con la web, pero lejos del modelo de periodismo integrado. En esta etapa se seguía volcando los contenidos del diario en papel y los temas propios, sobre todo especiales temáticos, con alguna actualización de noticias de teletipo.

En 2006 se decide independizar como unidad de negocio propia los contenidos digitales, formándose una redacción con redactores

“nativos digitales”, que se hicieron cargo de la gestión de la web, aunque se seguía volcando cada mañana los contenidos de la edición impresa. Sin embargo, se intensifica la elaboración de contenidos propios por parte de esta redacción digital y se crean nuevos portales verticales de carácter temático, como Semana Santa y deportes, a los que después se añadirían los relativos a gastronomía local (De tapas). Es un primer intento de potenciar la edición digital, aunque con un modelo de no integración de las redacciones, sino de tan solo colaboración.

Ese modelo siguió funcionando hasta 2012, año en el que se introducen cambios importantes en la gestión. La redacción digital se integra físicamente en el mismo espacio que los de papel, aunque con un flujo de trabajo y una dirección diferentes. Se corta, también, el volcado automático de los temas del papel a la web y tan solo se ofrecen algunos de ellos. Entre los que se retiran, se encuentran los artículos de opinión, que se reservan solo para la edición impresa. A cambio se le solicita a la redacción de papel que elabore algunos contenidos propios de actualidad. Asimismo, la sección de Deportes del papel se fusiona con la de la web y pasan todos a ser redactores polivalentes multiplataformas, que trabajan indistintamente para papel y digital. Es una apuesta decidida por la integración de redacciones que se ve reforzada en 2013 con el nombramiento de un redactor jefe para dirigir a una parte de la redacción digital, aunque se mantiene la autonomía de estos últimos, y se pide a la redacción de papel algunas colaboraciones propias para la web, así como volcar a la edición digital las noticias de actualidad.

En 2014 se apuesta por una integración total de ambas redacciones y ello provoca una remodelación amplia. El hasta entonces subdirector de la edición de papel asume, con el rango de director adjunto, la dirección de la web; y el redactor jefe responsable de la sección de Internet pasa a dirigir la sección de Local. Algunos redactores

de papel pasan a la web y viceversa. La filosofía es que todos los redactores tengan polivalencia multiplataforma, como había ocurrido desde unos años antes con la sección de Deportes, aunque se mantiene un núcleo de “nativos digitales” para realizar tareas de coordinación y edición de la página web, así como un equipo de especialistas en web, algunos de ellos sin funciones editoriales.

El director de *ABC de Sevilla*, Álvaro Ybarra, lo explica así:

“El proceso de integración de las redacciones digitales y de papel era inevitable, aunque en principio se mantengan equipos especializados en uno u otro soporte. La audiencia digital crece en progresión geométrica, casi en la misma proporción que decrece la audiencia en papel. Es inútil rebelarse contra la realidad. Creo que tenemos que hacer un esfuerzo por incorporarnos a las nuevas demandas de la sociedad de la información, que se caracteriza por la velocidad creciente a la que se producen los cambios. La unificación de las redacciones no implica que hayamos tirado la toalla con el soporte clásico de papel, sino que entendemos que el flujo informativo que llega a la redacción debe ser distribuido de forma distinta, con otra periodicidad y, sobre todo, con una organización diferente, más ágil, rápida y con capacidad de adaptación. El periódico de papel, que está evolucionando hacia un producto más elitista, con capacidad de análisis y con un enfoque diferente en el tratamiento de la actualidad, sigue siendo el medio que marca la agenda informativa, incluidas las de los medios digitales, pues es el único soporte que se puede permitir aún contar con redacciones potentes y cualificadas que aporten valor añadido a la información”<sup>359</sup>.

---

<sup>359</sup> Entrevista a Álvaro Ibarra (2015). Cfr. Anexo 10.2.4.

El actual subdirector<sup>360</sup> entiende que para *ABC de Sevilla* la integración de redacciones es un objetivo estratégico. “Absolutamente. No sé si desaparecerá el papel, pero es evidente que el crecimiento futuro de la empresa no se cimentará en su edición impresa. El futuro de *ABC de Sevilla* pasa por la adaptación a una redacción multimedia”.

### 5.5.2. AUDIENCIA *ABC DE SEVILLA*

La edición digital de *ABC de Sevilla* tuvo una audiencia de 2.970.970 usuarios únicos de media mensual durante 2014, de enero de ese año a enero de 2015.

**Tabla 15.** Audiencia de *ABC de Sevilla* digital en 2014\*.

MES/AÑO	AUDIENCIA
Enero 2014	2.681.017
Febrero	2.508.671
Marzo	3.116.499
Abril	2.832.913
Mayo	2.833.662
Junio	2.621.802
Julio	2.581.012
Agosto	2.934.758
Septiembre	3.036.543

<sup>360</sup> Cuestionario a Manuel Contreras Peláez (septiembre 2015). Cfr. Anexo 10.3.2.

MES/AÑO	AUDIENCIA
Octubre	3.136.772
Noviembre	3.448.944
Diciembre	3.430.699
Enero 2015	3.459.321
<b>Media 2014</b>	<b>2.970.970</b>

**Nota:** (\*) Las cifras son usuarios únicos mensuales.

**Fuente:** ComScore, enero de 2014/enero de 2015.

### 5.5.3. PARÁMETROS SOBRE GESTIÓN DE PROFESIONALES Y CONTENIDOS

En la última estructura de funcionamiento de *ABC de Sevilla*, con una filosofía de máxima integración entre las dos redacciones, hay dos reuniones diarias. A la primera de ellas, la de la mañana, acuden todos los responsables de las secciones, además del director y el director adjunto, que actúa también como jefe de la web. En ella se repasa la agenda del día y los temas, analizando igualmente los contenidos en la web. La dinámica de las redacciones separadas hace que aún se dedique proporcionalmente más tiempo a hablar de los contenidos del papel que a los digitales. La segunda reunión, por la tarde, es casi exclusivamente para el papel.

Previamente a la primera reunión, el responsable de la web se reúne con la coordinadora, el portadista y el responsable de algunos portales temáticos, para planificar el día en la web. La agenda no es común, aunque si está coordinada. Cada jefe de sección es responsable

de los contenidos de su parcela, tanto en web como en edición impresa, aunque hay algunas piezas informativas que se hacen directamente por parte de los redactores que están adscritos a la sección de Internet y que, en este sentido, tienen tanto la función de crear contenidos como de ser los editores de las páginas web.

Los editores se mantienen diferenciados, aunque hay una tendencia en la organización interna de buscar la multimedialidad en esta figura, especialmente en el turno de noche (cierres) donde progresivamente –y desde la última remodelación– realizan ambas funciones.

El flujo informativo se pretende que circule en torno a los jefes de sección, coordinados por el director adjunto (que está más atento a la web) y el subdirector (más en el papel). Son los jefes de sección quienes encargan a los redactores el seguimiento de la agenda del día y de los temas propios, y es el director adjunto (que hace el papel de redactor jefe de la web) y el subdirector quienes deciden en qué canal se difunde la información, en qué orden y la extensión, con la salvedad antes señalada de los temas propios realizados por la sección de Internet. El director adjunto realiza funciones de catalizador, animando a los responsables de las secciones temáticas a que cada vez más publiquen las informaciones de actualidad en la web. Si no es así, los editores de la web suelen suplir esas informaciones con textos de agencias.

Los horarios de los redactores están en función de las tareas de cada sección y son fijados por sus jefes, dentro de un marco común negociado entre la empresa y el comité de empresa. Normalmente son los redactores que provienen del papel quienes salen a la calle, aunque también se da el caso de que acuda a citas informativas algún redactor de la web. En la sección de Deportes (la primera en la que se implantó la polivalencia) es algo ya ordinario y habitual que todos hagan todo tipo de



tareas, incluyendo las de editores en la web. Es la sección con más polivalencia y multimedialidad.

Sobre las exclusivas, aún se mantiene –con matices- el criterio de reservarlas para la edición de papel. Las noticias de actualidad y las primicias (siempre y cuando no haya seguridad de ser exclusivas) se difunden primero en la web, así como algunos temas propios –no ligados a la actualidad– que elaboran tanto los antiguos redactores de papel como de la web. La decisión la toman los jefes de sección, y en caso de discrepancias o dudas, el director. Según explica el director de ABC<sup>361</sup>,

“no hay una norma general, sino que depende de cada exclusiva. Cuando una gran noticia es verdaderamente exclusiva y la competencia no tiene acceso a la misma la estrategia es reservar para el papel durante las primeras horas de la mañana el contenido parcial o total de la misma. El problema reside en que con los periódicos en la calle es imposible evitar que la competencia se haga eco de la misma, incluso sin citar fuentes. Por eso no puede haber estrategias generales rígidas, sino que en cada momento los responsables de la web deben decidir cuál es el momento ideal para su divulgación total o parcial”.

Para el subdirector de *ABC de Sevilla*<sup>362</sup>, “este es uno de los principales escollos de la convivencia entre ambos soportes. Nuestro protocolo establece un embargo de las exclusivas del papel, de forma que no se distribuyen en la red hasta media mañana para no perjudicar las ventas del periódico. Pero nos estamos encontrando con que otros medios copian la exclusiva, beneficiándose del tráfico que genera esa

---

<sup>361</sup> Entrevista a Álvaro YBARRA (2015). Cfr. Anexo 10.2.4.

<sup>362</sup> Cuestionario a Manuel Contreras Peláez (septiembre 2015). Cfr. Anexo 10.3.2.

noticia en internet y redes sociales. El problema no es solo de *ABC*, sino de todas las cabeceras, así como de otras industrias de producción intelectual, como la música o el cine. Es difícil cobrar por algo que se oferta gratis en la red. La solución estaría en las diversas modalidades de muros de pago, pero las experiencias en este sentido han sido hasta el momento muy frustrantes”.

Hay polivalencia y multimedialidad de grado mediano en las tareas de los redactores, más pronunciada, como señalábamos antes, en la sección de Deportes, donde hace más tiempo que se produjo la convergencia. Durante estos últimos años todos, los redactores de *ABC de Sevilla* han recibido cursos de formación para el manejo de los programas de edición en la web, así como de nociones básicas de SEO. Con la última remodelación, se complementó y reforzó a algunos redactores esta formación.

#### 5.5.4. PARÁMETROS SOBRE ESPACIO FÍSICO

En la actualidad, y tras varios cambios, como hemos reflejado en apartados anteriores, en *ABC de Sevilla* existe una única sala de redacción donde conviven todos los redactores y sus responsables. Están todos en el mismo edificio, misma planta y sin tabiques o separaciones físicas entre ellos. No siempre fue así. Inicialmente, un tabique separaba ambas redacciones. Posteriormente, estuvieron en la misma planta, sin separación física, pero sí estructuralmente, ya que estaban en un lateral de la sala de redacción y con autonomía respecto al resto de los redactores.

Existe una mesa central donde se sientan el director adjunto (y responsable de la web), el subdirector (responsable del papel), y los redactores jefes de las secciones de local y regional. Son estas personas

las que se coordinan entre sí y es aquí donde se quiere visualizar el espíritu de convergencia y de integración por el que la dirección de *ABC de Sevilla* ha apostado.

La creación de esta mesa (en septiembre de 2013) fue anterior a la apuesta por la redacción única y se definió como un mensaje a la organización de cuál era la intención a medio plazo de la dirección de la centenaria cabecera. Otro mensaje enviado anteriormente en esta línea fue la ubicación (en 2013) de la sección de Internet en el centro de la sala de redacción, una forma visual de representar lo que se quería abordar.

Los redactores se agrupan en torno a las secciones, normalmente definidas por criterios temáticos (Local, Regional, Economía, Deportes...), salvo aquellas que son horizontales como Fotografía, Diseño, Cierre. Hay una sección específica de Internet que edita, coordina y crea contenidos para la web. Como decíamos antes, los redactores son polivalentes y trabajan indistintamente para la edición digital y la impresa, siempre bajo la coordinación de los responsables de las secciones. Igual ocurre con los que no son temáticos (fotógrafos, diseñadores...).

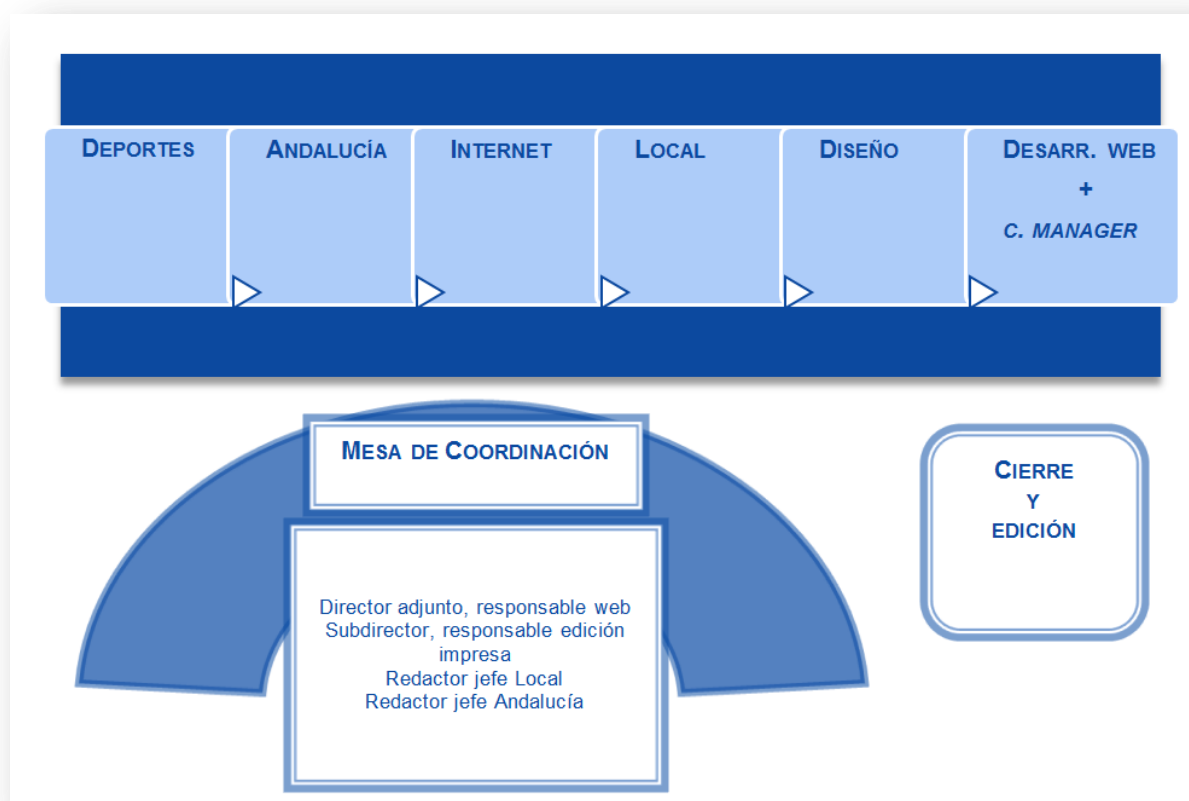
La nueva organización de una redacción integrada ha provocado en su implantación diversos problemas que un responsable de la redacción<sup>363</sup> analiza así:

“Los cambios han supuesto una revolución en la cultura de trabajo del periódico, mucho más complejo en la práctica de lo que pueda parecer en teoría. El redactor de *ABC*, en su gran mayoría, no ha trabajado más

---

<sup>363</sup> Ídem.

que en medios impresos, por lo que ha tenido que introducir un elemento de inmediatez en su práctica diaria. Esta dificultad está ya bastante superada. Asimismo, el criterio sobre el trato en la web de los contenidos del papel, sobre todo en el caso de las exclusivas, ha generado polémica interna en muchas ocasiones. En cualquier caso no es un problema exclusivo de *ABC*, sino propio de la convivencia de dos soportes en la que uno es gratuito y el otro no. Un tercer problema es la adecuación de horarios. En *ABC* por ahora se mantiene el turno único tradicional en la prensa escrita, pero considero que se impondrán los horarios de la web y se implantará un sistema de turnos rotatorios para gran parte de la redacción”.



**Gráfico 18.** Esquema de la distribución de la redacción de ABC de Sevilla.

### 5.5.5. PARÁMETROS SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

En la cúspide de la jerarquía de *ABC de Sevilla* está el director editorial de la cabecera, que lo es conjuntamente de las ediciones impresa y digital. Es la máxima autoridad en los contenidos que se publiquen en ambos canales y en la organización de la redacción y nombramiento de los responsables de las secciones. Por debajo se sitúan un director adjunto recientemente nombrado (noviembre de 2014), un subdirector y los redactores jefes, que actúan como responsables de las secciones y procuran conseguir la integración y polivalencia de los redactores.

Los redactores jefes (jefes de sección en la práctica) reportan al director, y la labor de coordinación y de jefes de información la ejercen el director adjunto y el subdirector. El jefe de sección de la web reporta directamente con el director adjunto, que en la práctica ejerce de director de la edición digital desde la última remodelación. No existe, ni ha existido, la figura de un coordinador multimedia, ni siquiera cuando la centenaria cabecera tenía también una emisora de televisión y una de radio.

Hay, además, un gerente de la web, que no depende directamente del director editorial, sino del director-gerente de la publicación, cuyas responsabilidades no son editoriales, pero sí del funcionamiento técnico de la web y de sus desarrollos. De esta figura depende un pequeño equipo, ubicado físicamente en la sala común de redacción, que se encarga de las programaciones, redes sociales, audiencias y nuevos desarrollos.



# CAPÍTULO 6

## LA OPINIÓN DE LOS PERIODISTAS ANDALUCES SOBRE LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES

---

### 6.1. INTRODUCCIÓN

Para conocer lo que pensaban los redactores de las distintas cabeceras de Vocento en Andalucía, y en general los periodistas andaluces, pusimos en marcha, como hemos referido anteriormente en el Capítulo 3 de metodología, una serie de encuestas entre los periodistas de estos medios, y también entre los periodistas andaluces en general, para poder comparar las opiniones fuera del ámbito profesional de este grupo de comunicación.

El público objetivo de la encuesta eran periodistas sin responsabilidades en la redacción, por lo que no se enviaron a responsables editoriales de las redacciones de Vocento con categoría superior a jefe de sección. Se pretendía recabar la opinión de estos profesionales en tres bloques:

1. Su opinión sobre el proceso de integración de redacciones y su afección al futuro de su empresa.

2. Su valoración sobre cómo se estaba implementado la integración en su sala de redacción, y sobre cuál debería ser, a su juicio, el nivel objetivo, así como la duración del proceso.
3. Su valoración sobre cómo le afectaba en sus rutinas de trabajo.

En total se realizaron 85 entrevistas a través de una encuesta *online* con invitación por correo electrónico.

## **6.2. METODOLOGÍA**

Como hemos dicho antes, el objetivo de esta encuesta era conocer la opinión de los periodistas andaluces sobre el proceso de convergencia e integración de redacciones, entendiendo como tal la tendencia a fusionar las redacciones de papel, digital y audiovisual para que trabajen conjuntamente en varias plataformas y de manera simultánea. Además de conocer la opinión general de los periodistas andaluces sobre la integración de redacciones, también se trataba de realizar un análisis comparativo entre la opinión de los redactores de las distintas cabeceras de Vocento en Andalucía y los periodistas de fuera del ámbito profesional de este grupo de comunicación.

En la elaboración del presente estudio se tratan varias dimensiones de análisis:

1. Integración. El proceso de integración de redacciones y su afección al futuro de su empresa.
2. Implementación. El desarrollo del proceso de implementación de la integración.



3. Repercusiones laborales. Consecuencias en el desarrollo laboral.

### 6.2.1. FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

El ámbito territorial en el que se realizó el estudio fue la comunidad autónoma de Andalucía y su población objetivo fueron periodistas andaluces, distinguiendo entre:

1. Periodistas de la Asociación de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía.
2. Redactores de los medios de Vocento en Andalucía.

#### – MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Encuesta *online* a través de invitación por correo electrónico.

#### – MUESTREO

Muestreo estratificado en varias etapas. En la primera, la variable de estratificación distinguía entre los profesionales de las organizaciones corporativas (Asociación de la Prensa de Sevilla y Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía) de los profesionales de Vocento. En cada estrato se aplicaba un submuestreo atendiendo a las especificaciones de la población objetivo en cada caso:

1. Redactores de los medios de Vocento en Andalucía:

Muestreo estratificado según el medio:

- *ABC de Sevilla*
- *Ideal*

- *La Voz de Cádiz*

- *Sur*

En cada estrato resultante se seleccionaron las unidades finales de muestreo según un muestreo aleatorio simple.

2. Periodistas de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía:

Muestreo aleatorio simple sobre el total de asociados.

#### - TAMAÑO MUESTRAL

Se han recibido 85 respuestas:

1. Redactores de los medios de Vocento en Andalucía: 58

2. Periodistas de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía: 27

#### - AFIJACIÓN MUESTRAL

El tamaño de muestra total se determinó de manera que el error de muestreo en datos globales no superara el 0,1. Para cada submuestreo la afijación muestral se llevó a cabo como sigue:

1. Redactores de los medios de Vocento en Andalucía:

El tamaño de muestra de este estrato se determinó de forma que los resultados de este ámbito presentasen un error máximo de muestreo del 0,09.

Se empleó afijación proporcional para cada medio que componía un estrato, imponiendo que se realizasen un mínimo de 10 encuestas en cada estrato.

2. Periodistas de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía:

Para este estrato se realizó el tamaño de muestra restante hasta alcanzar el tamaño objetivo final de la encuesta.

– ERROR DE MUESTREO

Partiendo de los criterios del muestreo aleatorio simple, y para un nivel de confianza del 95,5 % y en la hipótesis más desfavorable ( $p=q=1/2$ ), el margen de error para los datos del total de la muestra en la estimación de la proporción sería de  $\pm 0,1$ .

Para cada ámbito de estudio, en los términos de cálculo del error anteriormente expuesto, el error de muestreo sería:

1. Redactores de los medios de Vocento en Andalucía: 0,09.

2. Periodistas de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía: 0,15.

– FACTORES DE PONDERACIÓN

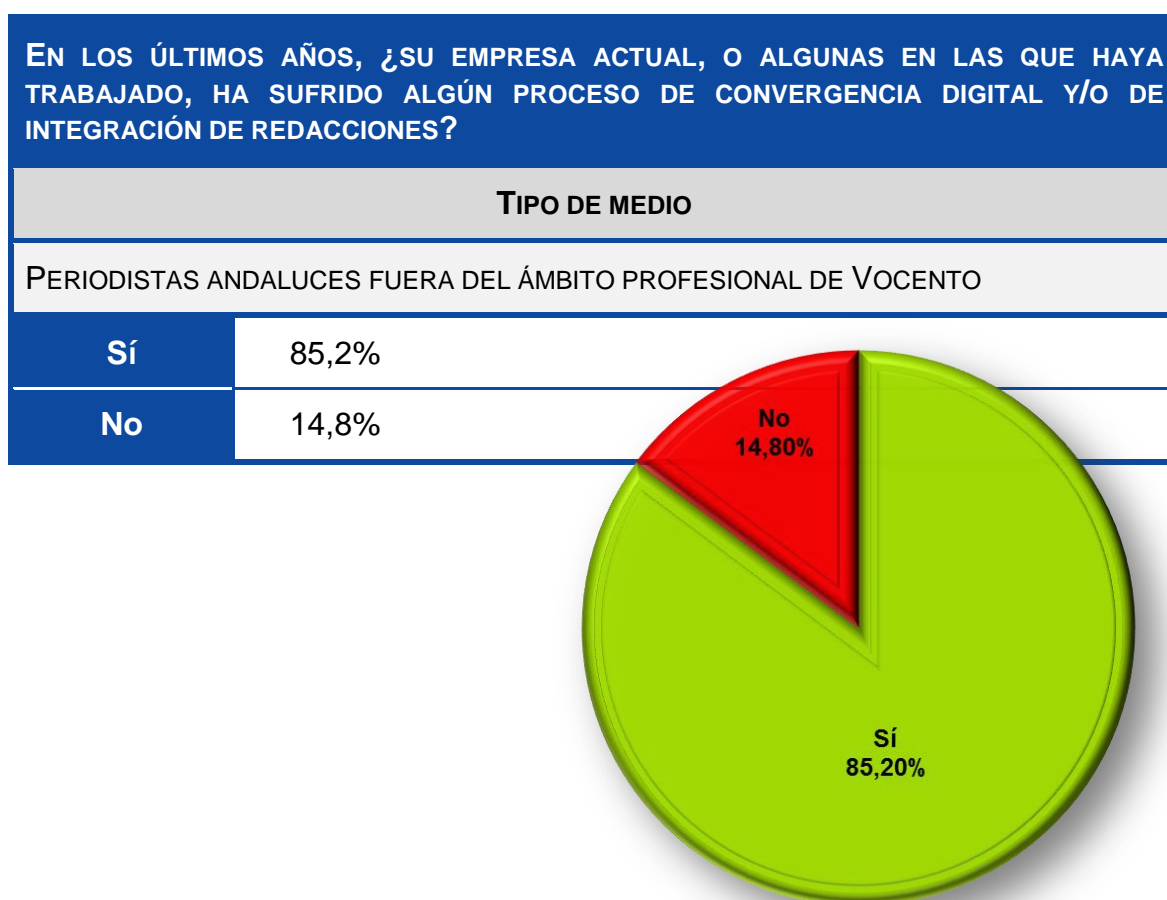
Para datos referidos a Andalucía se emplearon factores de ponderación de los datos de cada nivel de estudio (redactores de los medios de Vocento y periodistas de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía) para restablecer el peso de cada nivel de estudio en el total de Andalucía.

Además, en el caso de los datos referidos a los redactores de los medios de Vocento en Andalucía era necesario aplicar un factor de elevación a cada medio, de manera que se restablecieran las proporciones de la población objetivo real en la muestra alcanzada.

### 6.3. VALORACIONES GLOBALES

Un primer dato que podemos aportar con la encuesta es que el 85,2 % de los periodistas andaluces han experimentado un proceso de integración de redacciones. En la tabla y el gráfico vemos los datos:

**Tabla 16.** Valoración del proceso de integración de redacciones.



Las valoraciones globales que se hacen en las respuestas, sin tener en cuenta el medio de Vocento, se pueden resumir en este cuadro:

**Tabla 17.** Resumen de las principales valoraciones de la encuesta entre redactores de Vocento Andalucía

<b>INTEGRACIÓN</b>
Valoran con un 8,42 de media el proceso de integración entre redacciones.
El 91,9 % cree que es posible lograr una integración al cien por cien.
El 89,6 % consideraría perjudicial para su empresa que las redacciones estuvieran separadas.
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>
La valoración media (de 1 a 10) sobre cómo se está produciendo el proceso de integración es de 7.05.
La valoración media del grado de integración actual en sus redacciones es de 6,81.
La valoración media del grado de integración actual en sus redacciones es de 6,81.
<b>REPERCUSIONES LABORALES</b>
El 88,9 % siente que ha aumentado su trabajo con la integración.
El 100 % piensa que deberían existir especialistas en las distintas plataformas.
La mayoría piensa que el factor determinante para tener éxito en el proceso de integración es la voluntad de la dirección de la empresa.

Profundizamos ahora en los resultados de la encuesta, analizándolos con más detenimiento y por medio de comunicación.

## **6.4. VALORACIONES RESPECTO A LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES**

El primer bloque de preguntas que planteábamos hacía referencia al sentimiento de los periodistas sobre el proceso de integración de redacciones en general, y a cómo estaba afectando a su empresa. Queríamos saber si sentían como posible una integración de las salas de redacciones al cien por cien, cómo valoraban personalmente este fenómeno, y si el proceso era beneficioso para su empresa.

En este bloque, como en casi todos los demás, se puede apreciar, a raíz de las respuestas obtenidas, el alto grado de compromiso y de identificación que tienen los redactores y editores del grupo Vocento en Andalucía con el proceso de integración, superior, como veremos posteriormente cuando analicemos las respuestas de los periodistas no adscritos a Vocento, con la media de la profesión.

En este sentido, el 91,9 % respondió afirmativamente a si “creían posible una integración al cien por cien de las redacciones de papel y digital”, a lo que hay que unir una valoración de 8.42 (en una escala del 1 a 10) en torno a la pregunta de si “estaban a favor o en contra del proceso de integración”, y una opinión mayoritaria (un 89,6 %) en referencia a que la separación no sería buena “para el futuro de la empresa”.

Por comparación, solo el 55,6 % de los periodistas andaluces fuera del ámbito profesional de Vocento creían que es posible la integración al cien por cien de las redacciones de papel y digital; y el 77,88 % pensaban que la separación no sería buena “para el futuro de la empresa”, y calificaban con un 7,81 (en una escala del 1 a 10) cuando se

les preguntaba si “estaban a favor o en contra del proceso de integración”. En la tabla 18 vemos la comparativa de las cuestiones 1, 2 y 6 de la encuesta<sup>364</sup>:

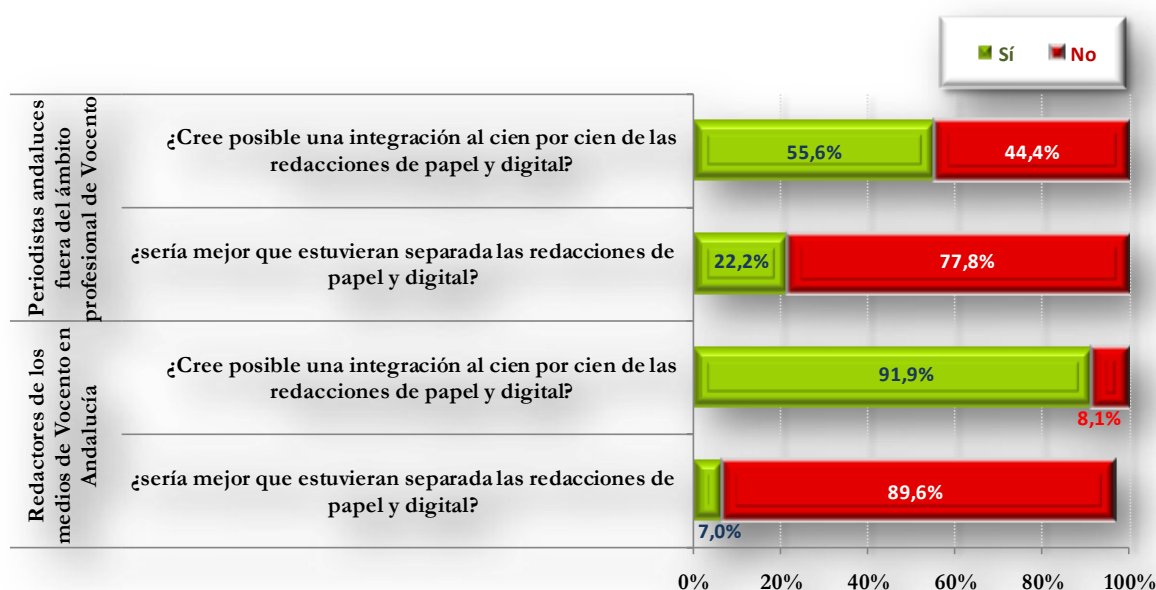
<b>1.- ¿CREE POSIBLE UNA INTEGRACIÓN AL CIENTO POR CIENTO DE LAS REDACCIONES DE PAPEL Y DIGITAL?</b>			
	<b>REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>	<b>PERIODISTAS ANDALUCES FUERA DEL ÁMBITO PROFESIONAL DE VOCENTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Sí</b>	91,9 %	55,6%	<b>59,6%</b>
<b>No</b>	8,1%	44,4%	<b>40,4%</b>

<b>2.- PARA EL FUTURO DE SU EMPRESA, ¿SERÍA MEJOR QUE ESTUVIERAN SEPARADAS LAS REDACCIONES DE PAPEL Y DIGITAL?</b>			
	<b>REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>	<b>PERIODISTAS ANDALUCES FUERA DEL ÁMBITO PROFESIONAL DE VOCENTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Sí</b>	7,0%	22,2%	<b>20,5%</b>
<b>No</b>	89,6%	77,8%	<b>79,1%</b>
<b>Ns/Nc</b>	3,4%		<b>0,4%</b>

<sup>364</sup> Cfr. Anexos.

<b>6.- De 1 a 10, ¿ESTÁ A FAVOR O EN CONTRA DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE REDACCIONES? (1:TOTALMENTE EN CONTRA; 10: TOTALMENTE A FAVOR)</b>			
	<b>REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>	<b>PERIODISTAS ANDALUCES FUERA DEL ÁMBITO PROFESIONAL DE VOCENTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>TOT. CONTRA</b>		3,7%	<b>3,3%</b>
<b>2</b>		3,7%	<b>3,3%</b>
<b>3</b>	4,8%		<b>0,5%</b>
<b>4</b>	2,2%	7,4%	<b>6,8%</b>
<b>6</b>		14,8%	<b>13,2%</b>
<b>7</b>	15,6%	3,7%	<b>5,0%</b>
<b>8</b>	23,7%	14,8%	<b>15,8%</b>
<b>9</b>	16,8%	11,1%	<b>11,7%</b>
<b>TOT. FAVOR</b>	37,0%	40,7%	<b>40,3%</b>
<b>MEDIA</b>	8,42	7,81	<b>7,88</b>
<b>DESVIACIÓN TÍPICA</b>	1,89	2,60	<b>2,53</b>



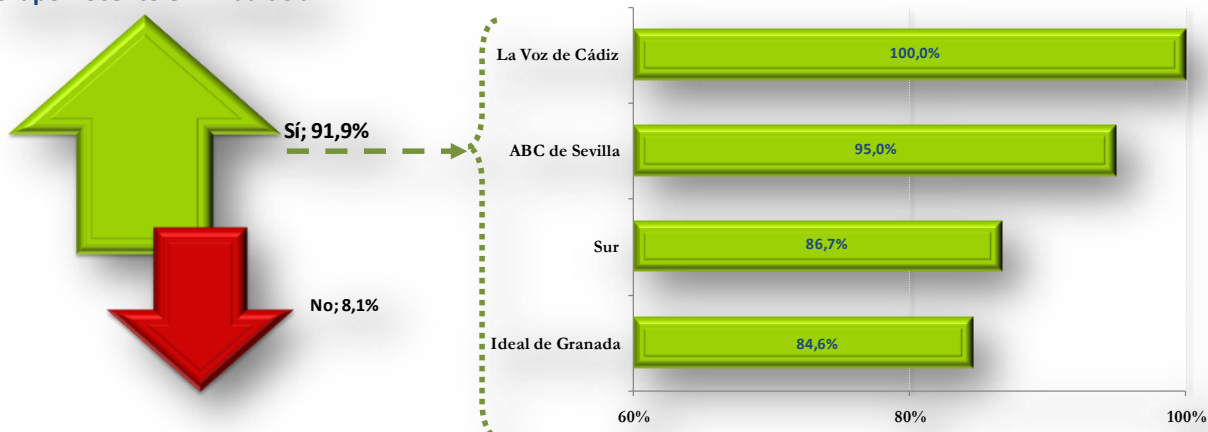


Si lo analizamos desde las cabeceras de los medios de Vocento en Andalucía, en este apartado las respuestas más contundentes a favor de los beneficios de la integración han sido dadas en el medio más joven, *La Voz de Cádiz*, donde se ha llegado al 100 % de respuestas positivas a la pregunta 1 (integración al cien por cien) y del 90 % a la pregunta 2 (mejor redacciones integradas que separadas para el futuro de la empresa). Asimismo, la valoración personal media acerca de la integración era muy alta en una escala del 1 al 10: 8.50. Las encuestas nos subrayan la fuerte implicación que tiene la plantilla de *La Voz de Cádiz* con la convergencia digital y, concretamente, con el proceso de integración de redacciones.

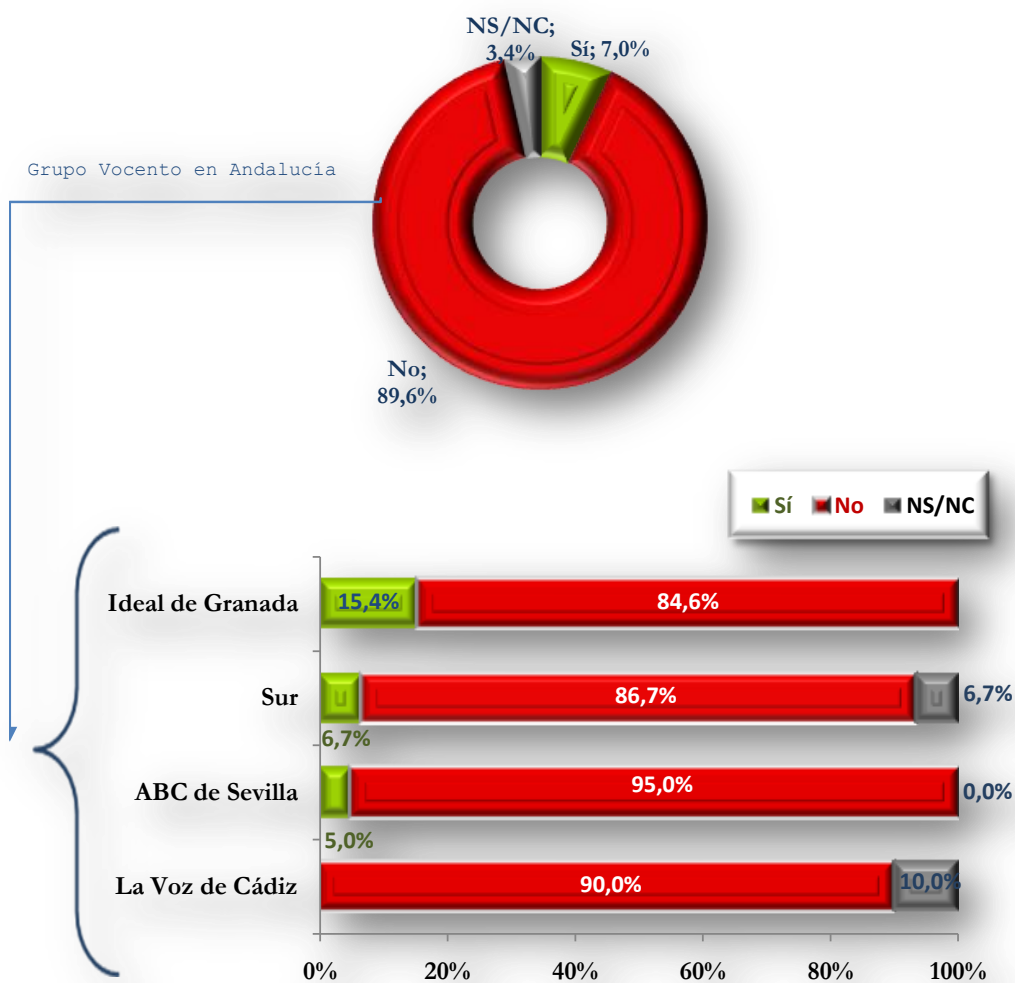
En las siguiente tablas y gráficos vemos, por cabeceras, las respuestas a estas preguntas.

1.- ¿CREE POSIBLE UNA INTEGRACIÓN AL CIEN POR CIEN DE LAS REDACCIONES DE PAPEL Y DIGITAL?					
REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA					TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA
<i>ABC de Sevilla</i>	<i>Ideal de Granada</i>	<i>La Voz de Cádiz</i>	<i>Sur</i>		
<b>Sí</b>	95,0%	84,6%	100,0%	86,7%	<b>91,9%</b>
<b>No</b>	5,0%	15,4%		13,3%	<b>8,1%</b>

Grupo Vocento en Andalucía



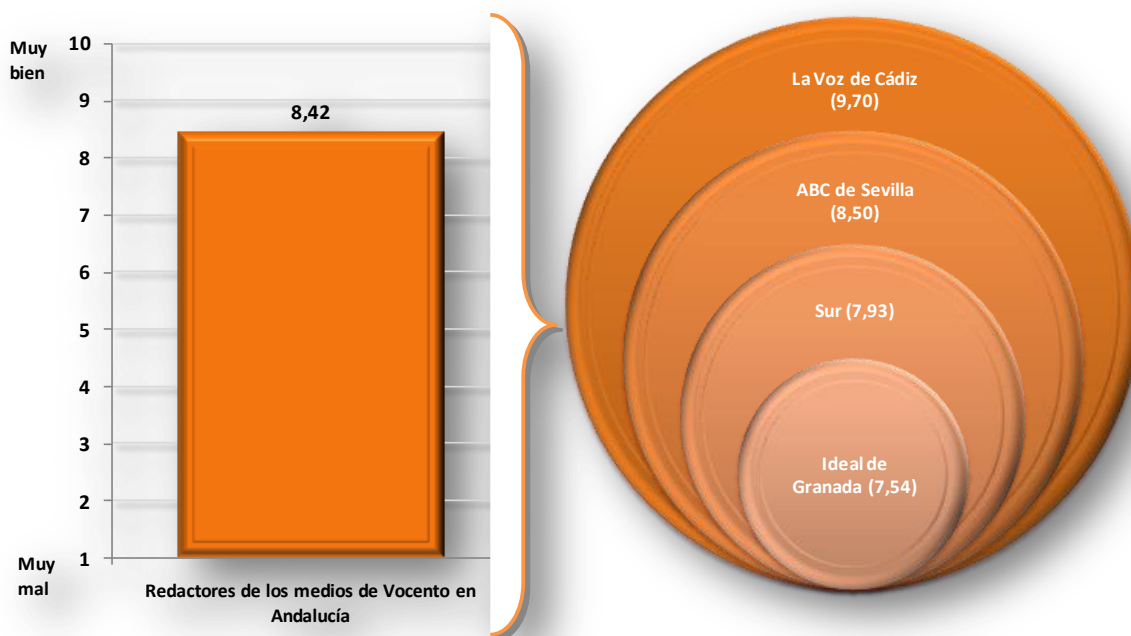
2.- PARA EL FUTURO DE SU EMPRESA, ¿SERÍA MEJOR QUE ESTUVIERAN SEPARADAS LAS REDACCIONES DE PAPEL Y DIGITAL?					
REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA					TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA
<i>ABC de Sevilla</i>	<i>Ideal de Granada</i>	<i>La Voz de Cádiz</i>	<i>Sur</i>		
<b>Sí</b>	5,0%	15,4%		6,7%	<b>7,0%</b>
<b>No</b>	95,0%	84,6%	90,0%	86,7%	<b>89,6%</b>
<b>Ns/Nc</b>			10,0%	6,7%	<b>3,4%</b>



**6.- DE 1 A 10, ¿ESTÁ A FAVOR O EN CONTRA DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE REDACCIONES (1: TOTALMENTE EN CONTRA; 10: TOTALMENTE A FAVOR)**

	REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA				TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA
	<i>ABC de Sevilla</i>	<i>Ideal de Granada</i>	<i>La Voz de Cádiz</i>	<i>Sur</i>	
<b>3</b>	5,0%	7,7%		6,7%	<b>4,8%</b>
<b>4</b>		7,7%			<b>2,2%</b>
<b>7</b>	15,0%	23,1%		26,7%	<b>15,6%</b>

6.- DE 1 A 10, ¿ESTÁ A FAVOR O EN CONTRA DEL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE REDACCIONES (1: TOTALMENTE EN CONTRA; 10: TOTALMENTE A FAVOR)					
	REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA				TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA
	<i>ABC de Sevilla</i>	<i>Ideal de Granada</i>	<i>La Voz de Cádiz</i>	<i>Sur</i>	
<b>8</b>	20,0%	38,5%		40,0%	<b>23,7%</b>
<b>9</b>	30,0%		30,0%		<b>16,8%</b>
<b>TOT. FAVOR</b>	30,0%	23,1%	70,0%	26,7%	<b>37,0%</b>
<b>MEDIA</b>	8,50	7,54	9,70	7,93	<b>8,42</b>
<b>DESV. TÍPICA</b>	1,99	2,58	0,62	3,00	<b>1,89</b>



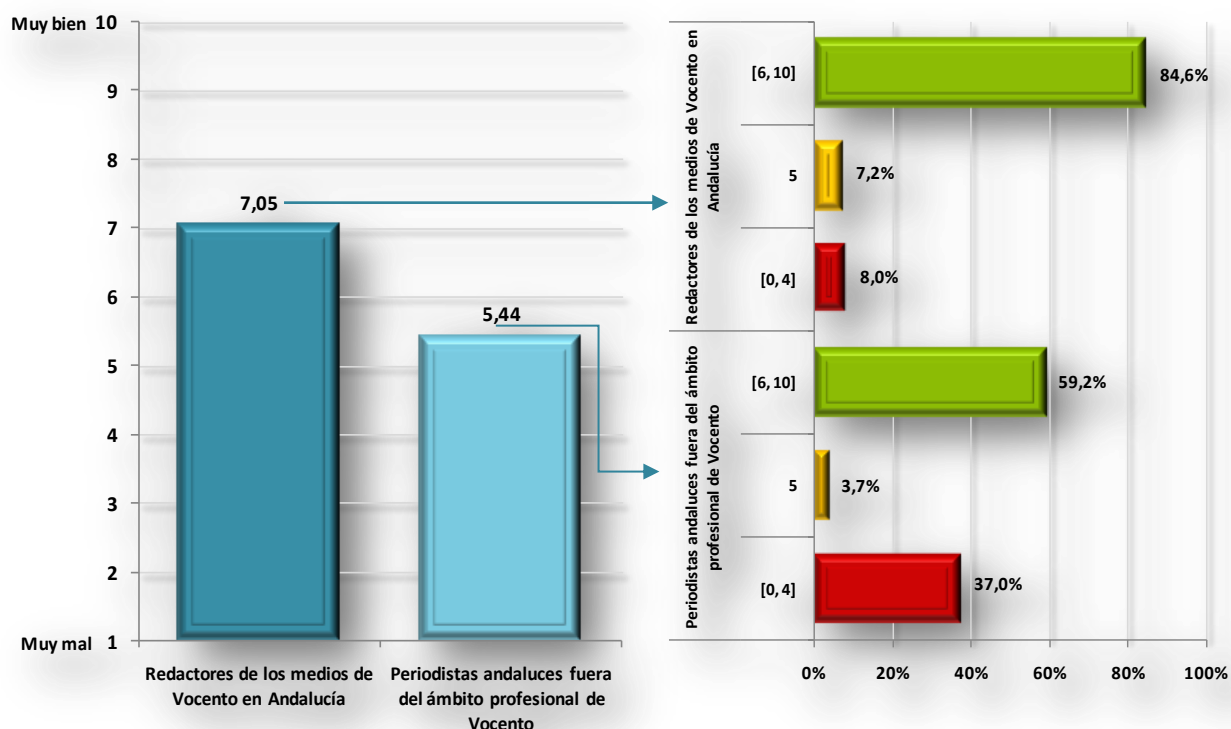
## 6.5. VALORACIÓN SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO

En el segundo bloque de preguntas planteábamos cómo estaban percibiendo la implementación, la puesta en marcha del proceso, en sus propias redacciones. Para ello formulamos tres preguntas relacionadas con la valoración que hacían del proceso de integración, el nivel que ellos percibían que se había conseguido en su sala de redacción de integración; y, por último, cuál era el grado que ellos pensaban que debía ser el correcto en este fenómeno de convergencia en las salas de las redacciones.

Las respuestas nos indican que, por lo que respecta a la valoración de todos los encuestados, la media de la valoración entre 1 y 10 (pregunta 3) es del 5,62, aunque en el caso de los redactores de Vocento se eleva al 7,05. Una media similar (5,35) se refleja respecto al nivel de integración que perciben, y aquí también hay diferencia en los profesionales de Vocento (6,81) y respecto al nivel de integración que desearía (pregunta 5): la media de valoración sube hasta el 8.17 (8.63 en el caso de Vocento). En las siguientes tablas y gráficos pormenorizamos las respuestas.

3.- ¿CÓMO VALORA, DE 1 A 10, EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LAS REDACCIONES DE PAPEL Y WEB? (1: MUY MAL; 10: MUY BIEN)			
	REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA	PERIODISTAS ANDALUCES FUERA DEL ÁMBITO PROFESIONAL DE VOCENTO	TOTAL
MUY MAL	3,2%	3,7%	3,7%

<b>3.- ¿CÓMO VALORA, DE 1 A 10, EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LAS REDACCIONES DE PAPEL Y WEB? (1: MUY MAL; 10: MUY BIEN)</b>			
	<b>REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>	<b>PERIODISTAS ANDALUCES FUERA DEL ÁMBITO PROFESIONAL DE VOCENTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>2</b>		7,4%	6,6%
<b>3</b>		14,8%	13,2%
<b>4</b>	4,8%	11,1%	10,4%
<b>5</b>	7,2%	3,7%	4,1%
<b>6</b>	13,4%	33,3%	31,1%
<b>7</b>	30,9%	3,7%	6,7%
<b>8</b>	20,6%	14,8%	15,5%
<b>9</b>	13,4%		1,5%
<b>MUY BIEN</b>	6,3%	7,4%	7,3%
<b>MEDIA</b>	7,05	5,44	5,62
<b>DESV. TÍPICA</b>	1,93	2,35	2,35



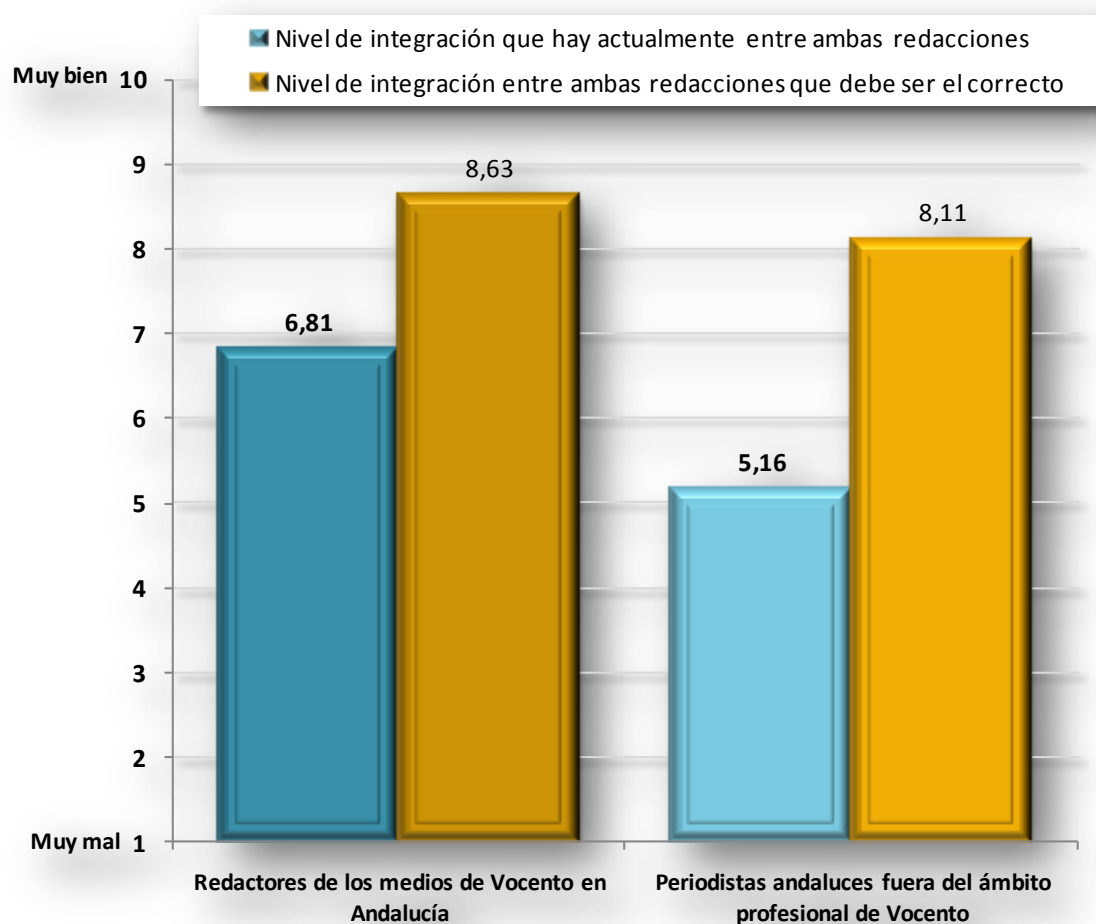
**4.- ¿QUÉ NIVEL DE INTEGRACIÓN, DE 1 A 10, PIENSA QUE HAY ACTUALMENTE ENTRE AMBAS REDACCIONES? (1: NINGUNA; 10: MÁXIMA)**

	REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA	PERIODISTAS ANDALUCES FUERA DEL ÁMBITO PROFESIONAL DE VOCENTO	TOTAL
<b>NINGUNA</b>	2,2%		<b>0,2%</b>
<b>2</b>	1,6%	7,4%	<b>6,8%</b>
<b>3</b>		3,7%	<b>3,3%</b>
<b>4</b>	3,2%	18,5%	<b>16,8%</b>
<b>5</b>	4,8%	18,5%	<b>17,0%</b>
<b>6</b>	28,7%	29,6%	<b>29,5%</b>
<b>7</b>	26,0%	11,1%	<b>12,7%</b>
<b>8</b>	16,9%	3,7%	<b>5,2%</b>

<b>4.- ¿QUÉ NIVEL DE INTEGRACIÓN, DE 1 A 10, PIENSA QUE HAY ACTUALMENTE ENTRE AMBAS REDACCIONES? (1: NINGUNA; 10: MÁXIMA)</b>			
	<b>REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>	<b>PERIODISTAS ANDALUCES FUERA DEL ÁMBITO PROFESIONAL DE VOCENTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>9</b>	16,6%		<b>1,8%</b>
<b>Ns/Nc</b>		7,4%	<b>6,6%</b>
<b>MEDIA</b>	6,81	5,16	<b>5,35</b>
<b>DESV. TÍPICA</b>	1,75	1,50	<b>1,61</b>

<b>5. ¿QUÉ NIVEL DE INTEGRACIÓN ENTRE AMBAS REDACCIONES, DE 1 A 10, PIENSA DEBE SER LA CORRECTA? (1: NINGUNA; 10: MÁXIMA)</b>			
	<b>REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>	<b>PERIODISTAS ANDALUCES FUERA DEL ÁMBITO PROFESIONAL DE VOCENTO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>NINGUNA</b>		3,7%	<b>3,3%</b>
<b>3</b>	1,1%		<b>0,1%</b>
<b>4</b>	2,2%	3,7%	<b>3,5%</b>
<b>5</b>	2,2%	3,7%	<b>3,5%</b>
<b>7</b>	11,3%	14,8%	<b>14,4%</b>
<b>8</b>	24,9%	29,6%	<b>29,1%</b>
<b>9</b>	21,6%	11,1%	<b>12,3%</b>
<b>MÁXIMA</b>	36,8%	33,3%	<b>33,7%</b>
<b>MEDIA</b>	8,63	8,11	<b>8,17</b>
<b>DESV. TÍPICA</b>	1,57	2,09	<b>2,04</b>



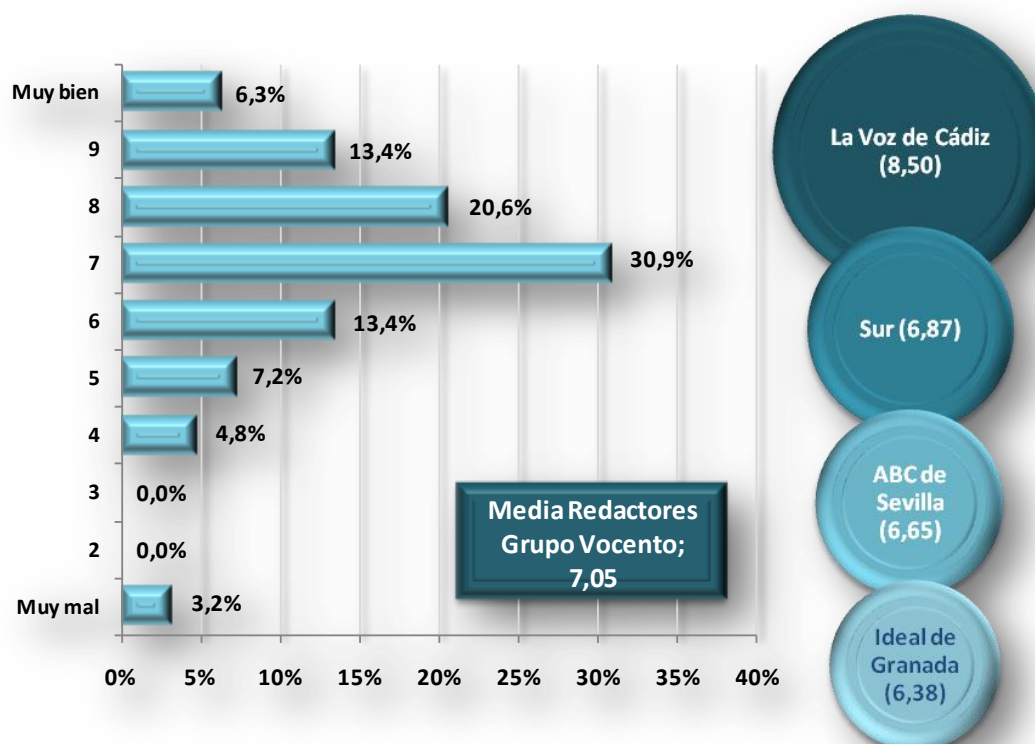


Si analizamos las respuestas de cómo perciben los profesionales de la comunicación el proceso de implementación en sus redacciones, en el caso específico de Vocento llama la atención la diferencia que hay de valoración entre el nivel de integración que perciben actualmente (un 6,81) frente a la que desearían que hubiera (un 8,63). Respecto a cómo se está llevando la implementación, dan una valoración alta, casi un 7,05 en una escala del 1 al 10.

De estos datos podemos deducir que la integración es algo asumido por estos profesionales en Vocento, y que incluso reclaman mayor grado de convergencia en las redacciones.

Dentro de los medios del Grupo Vocento, resumimos en las siguientes tablas y gráficos las valoraciones respecto a la implementación:

<b>3.- ¿CÓMO VALORA, DE 1 A 10, EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE LAS REDACCIONES DE PAPEL Y WEB? (1: MUY MAL; 10: MUY BIEN)</b>					
<b>REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>					<b>TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>
	<i>ABC de Sevilla</i>	<i>Ideal de Granada</i>	<i>La Voz de Cádiz</i>	<i>Sur</i>	
<b>MUY MAL</b>		7,7%		6,7%	<b>3,2%</b>
<b>4</b>	5,0%	7,7%		6,7%	<b>4,8%</b>
<b>5</b>	15,0%		10,0%		<b>7,2%</b>
<b>6</b>	25,0%	15,4%		6,7%	<b>13,4%</b>
<b>7</b>	35,0%	46,2%	10,0%	26,7%	<b>30,9%</b>
<b>8</b>	10,0%	23,1%	10,0%	53,3%	<b>20,6%</b>
<b>9</b>	5,0%		50,0%		<b>13,4%</b>
<b>MUY BIEN</b>	5,0%		20,0%		<b>6,3%</b>
<b>MEDIA</b>	6,65	6,38	8,50	6,87	<b>7,05</b>
<b>DESV. TÍPICA</b>	1,70	2,37	1,94	3,28	<b>1,93</b>



**4.- ¿QUÉ NIVEL DE INTEGRACIÓN, DE 1 A 10, PIENSA QUE HAY ACTUALMENTE ENTRE AMBAS REDACCIONES? (1: NINGUNA; 10: MÁXIMA)**

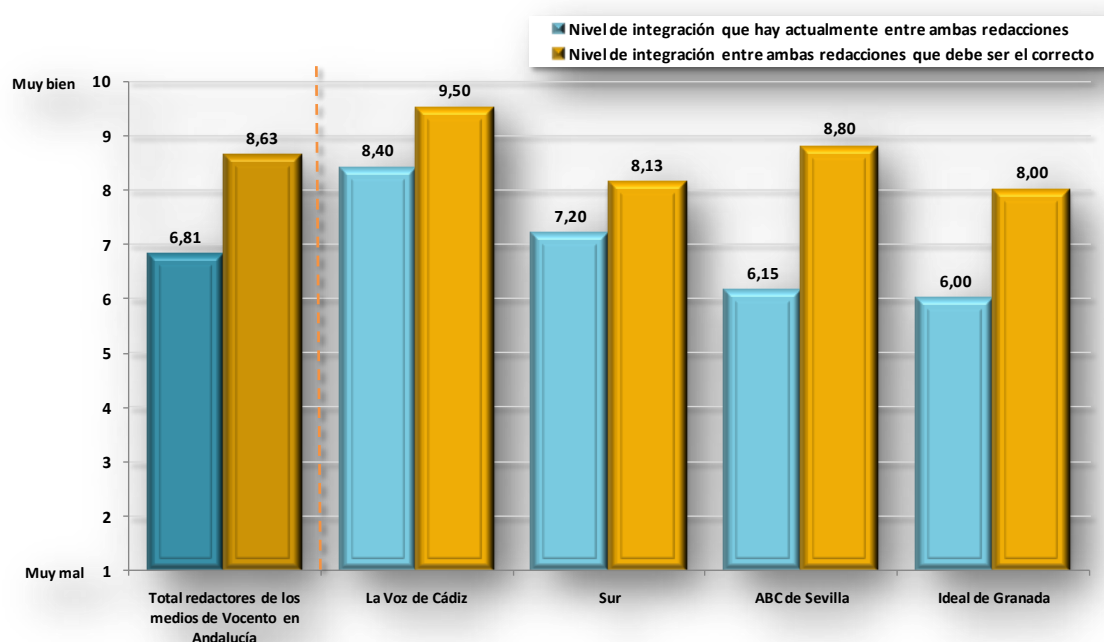
	REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA				TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA
	ABC de Sevilla	Ideal de Granada	La Voz de Cádiz	Sur	
<b>NINGUNA</b>		7,7%			<b>2,2%</b>
<b>2</b>	5,0%				<b>1,6%</b>
<b>4</b>	10,0%				<b>3,2%</b>
<b>5</b>	5,0%	7,7%		6,7%	<b>4,8%</b>
<b>6</b>	35,0%	46,2%	10,0%	13,3%	<b>28,7%</b>
<b>7</b>	30,0%	30,8%	10,0%	33,3%	<b>26,0%</b>

<b>4.- ¿QUÉ NIVEL DE INTEGRACIÓN, DE 1 A 10, PIENSA QUE HAY ACTUALMENTE ENTRE AMBAS REDACCIONES? (1: NINGUNA; 10: MÁXIMA)</b>					
<b>REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>					<b>TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>
<i>ABC de Sevilla</i>	<i>Ideal de Granada</i>	<i>La Voz de Cádiz</i>	<i>Sur</i>		
<b>8</b>	15,0%	7,7%	10,0%	46,7%	<b>16,9%</b>
<b>9</b>			70,0%		<b>16,6%</b>
<b>MEDIA</b>	6,15	6,00	8,40	7,20	<b>6,81</b>
<b>DESV. TÍPICA</b>	1,79	2,06	1,38	1,57	<b>1,75</b>

<b>5. ¿QUÉ NIVEL DE INTEGRACIÓN ENTRE AMBAS REDACCIONES, DE 1 A 10, PIENSA DEBE SER LA CORRECTA? (1: NINGUNA; 10: MÁXIMA)</b>					
<b>REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>					<b>TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>
<i>ABC de Sevilla</i>	<i>Ideal de Granada</i>	<i>La Voz de Cádiz</i>	<i>Sur</i>		
<b>3</b>				6,7%	<b>1,1%</b>
<b>4</b>		7,7%			<b>2,2%</b>
<b>5</b>		7,7%			<b>2,2%</b>
<b>7</b>	5,0%	23,1%		20,0%	<b>11,3%</b>
<b>8</b>	40,0%	15,4%	10,0%	33,3%	<b>24,9%</b>
<b>9</b>	25,0%	15,4%	30,0%	13,3%	<b>21,6%</b>
<b>MÁXIMA</b>	30,0%	30,8%	60,0%	26,7%	<b>36,8%</b>
<b>MEDIA</b>	8,80	8,00	9,50	8,13	<b>8,63</b>

**5. ¿QUÉ NIVEL DE INTEGRACIÓN ENTRE AMBAS REDACCIONES, DE 1 A 10, PIENSA DEBE SER LA CORRECTA? (1: NINGUNA; 10: MÁXIMA)**

REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA					TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA
<i>ABC de Sevilla</i>	<i>Ideal de Granada</i>	<i>La Voz de Cádiz</i>	<i>Sur</i>		
<b>DESV. TÍPICA</b>	1,14	2,40	0,91	3,02	<b>1,57</b>

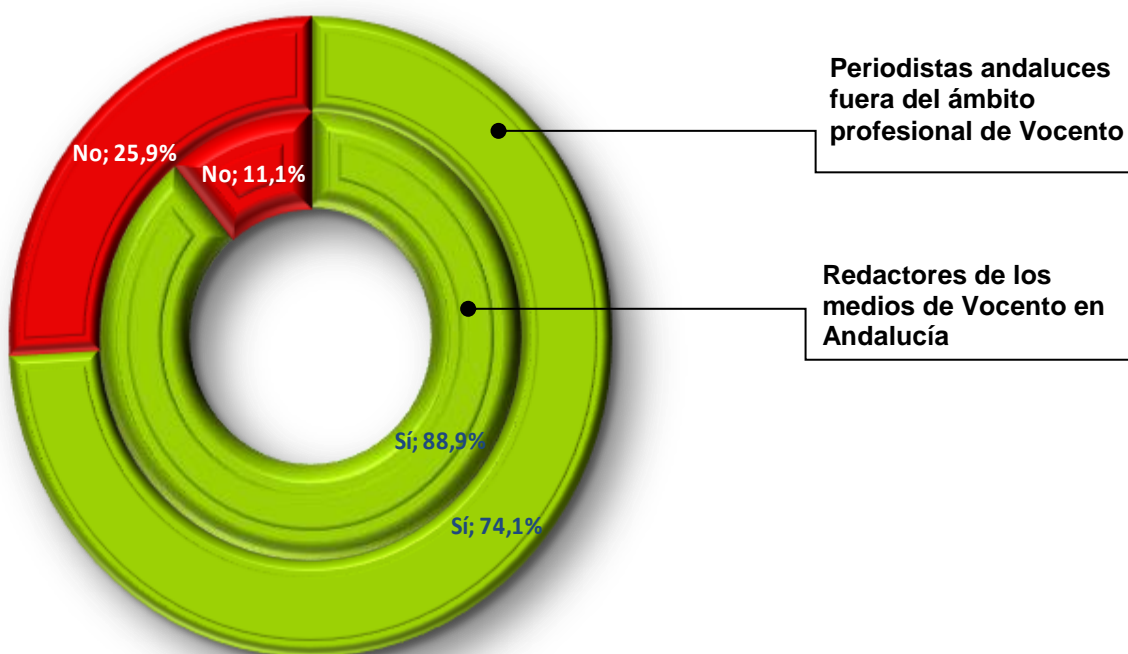


## 6.6. VALORACIONES SOBRE REPERCUSIONES LABORALES

En el último bloque de preguntas, nos interesábamos por la percepción que tienen los profesionales sobre cómo había afectado a sus condiciones laborales el proceso de integración –en concreto, si se había incrementado la carga de trabajo– y sobre la necesidad o no de

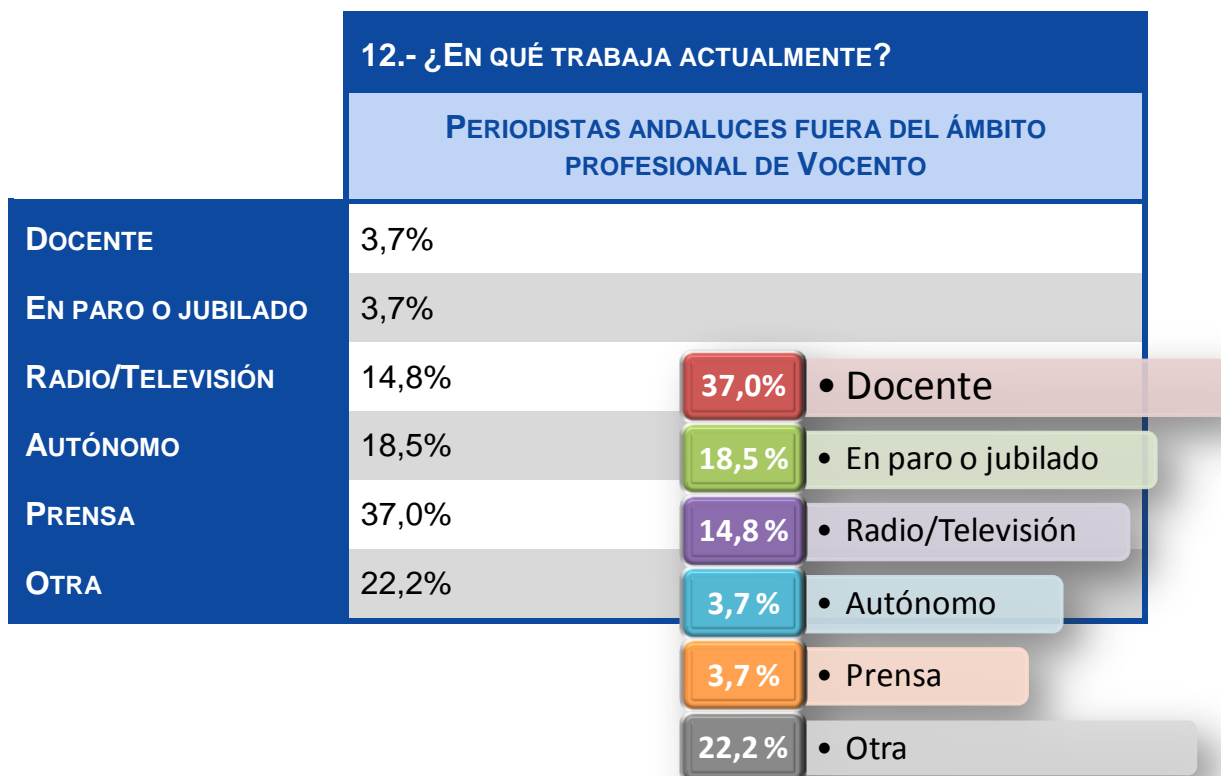
mantener redactores y editores especializados en cada plataforma. La valoración media nos dice que un 75,7 % de los periodistas andaluces sí han notado un incremento en su carga de trabajo con la integración redaccional, y en este caso los de Vocento aún más que la media: un 88,9 %. En las tablas y gráficos siguientes pormenorizamos los resultados:

9. ¿HA AUMENTADO VUESTRO TRABAJO DESDE LA INTEGRACIÓN?			
	REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA	PERIODISTAS ANDALUCES FUERA DEL ÁMBITO PROFESIONAL DE VOCENTO	TOTAL
Sí	88,9%	74,1%	75,7%
No	11,1%	25,9%	24,3%



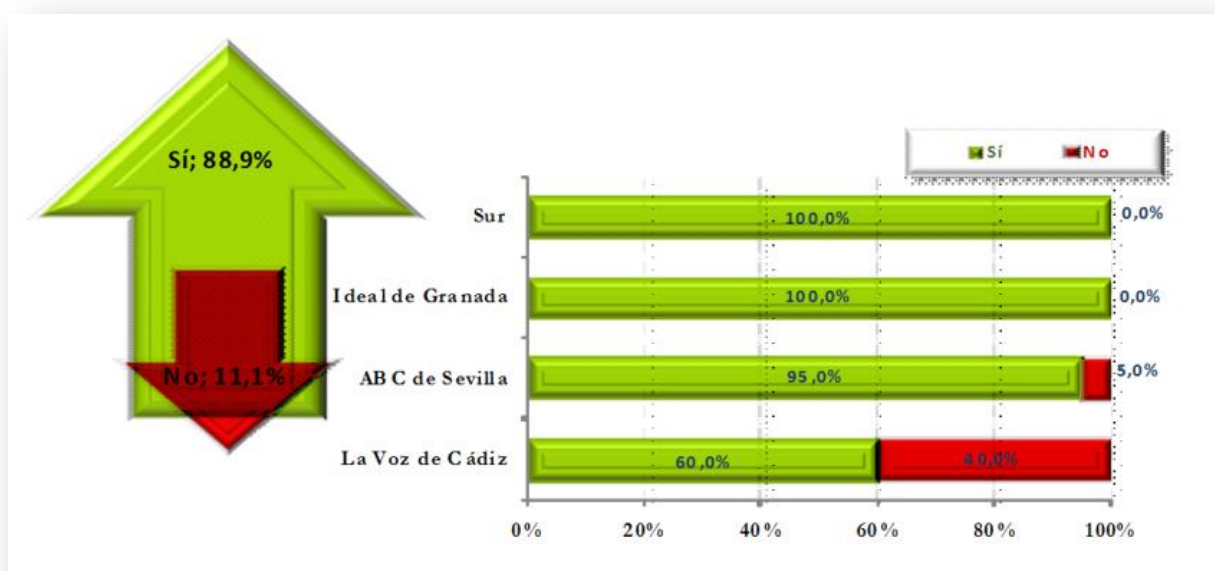
En el caso de *Sur*, *Ideal*, *La Voz de Cádiz* y *ABC de Sevilla*, las valoraciones en este apartado son también casi unánimes (88,9 % de respuestas positivas) en lo referente a que ha aumentado el trabajo desde la integración. Esta percepción tan rotunda en este grupo contrasta con lo percibido por los profesionales de la comunicación que no trabajan en Vocento, y en cuyo colectivo hay un 24,3 % que contestaron que no había aumentado su carga de trabajo. En esta encuesta había la opción de saber en qué sector de los medios (incluido la docencia) trabajaban los encuestados, por lo que cruzando ambas respuestas podemos matizar que quienes mayoritariamente contestaron que no había notado más carga de trabajo son profesionales de la comunicación que trabajan como autónomos.

En las tablas y gráfico siguientes desmenuzamos el origen de los profesionales de la información que contestaron a la encuesta.



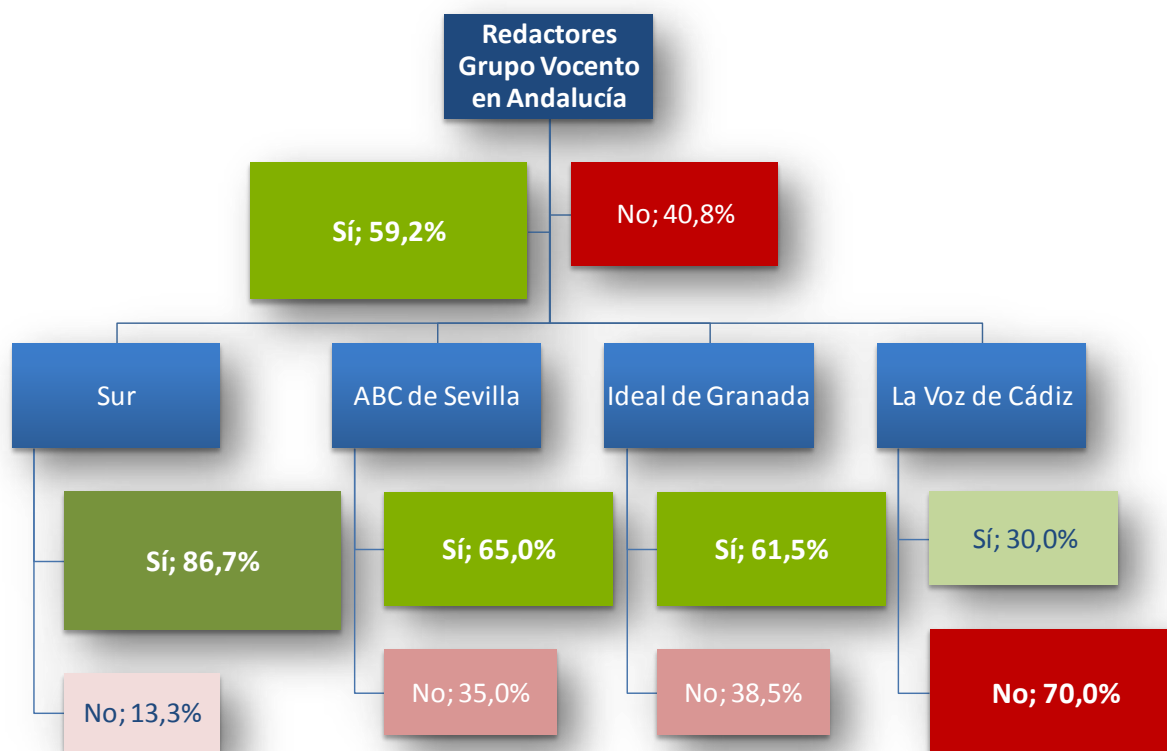
Respecto a la segunda cuestión de este apartado –si era necesaria la presencia en las redacciones integradas de especialistas en las distintas plataformas, especialmente en la edición de papel y en la web– las opiniones entre los profesionales de Vocento están más divididas y no se aprecia un criterio claro al respecto, aunque hay cierta ventaja del sí sobre el no: el 59,2 % está a favor. En las siguientes tablas y gráficos reflejamos por medios las respuestas sobre este apartado.

9. ¿HA AUMENTADO VUESTRO TRABAJO DESDE LA INTEGRACIÓN?					
REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA					TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA
<i>ABC de Sevilla</i>	<i>Ideal de Granada</i>	<i>La Voz de Cádiz</i>	<i>Sur</i>		
<b>Sí</b>	95,0%	100,0%	60,0%	100,0%	<b>88,9%</b>
<b>No</b>	5,0%		40,0%		<b>11,1%</b>





8.- ¿PIENSA QUE DEBE HABER REDACTORES ESPECIALIZADOS EN WEB Y PAPEL?					
REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA					TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA
<i>ABC de Sevilla</i>	<i>Ideal de Granada</i>	<i>La Voz de Cádiz</i>	<i>Sur</i>		
<b>Sí</b>	65,0%	61,5%	30,0%	86,7%	<b>59,2%</b>
<b>No</b>	35,0%	38,5%	70,0%	13,3%	<b>40,8%</b>



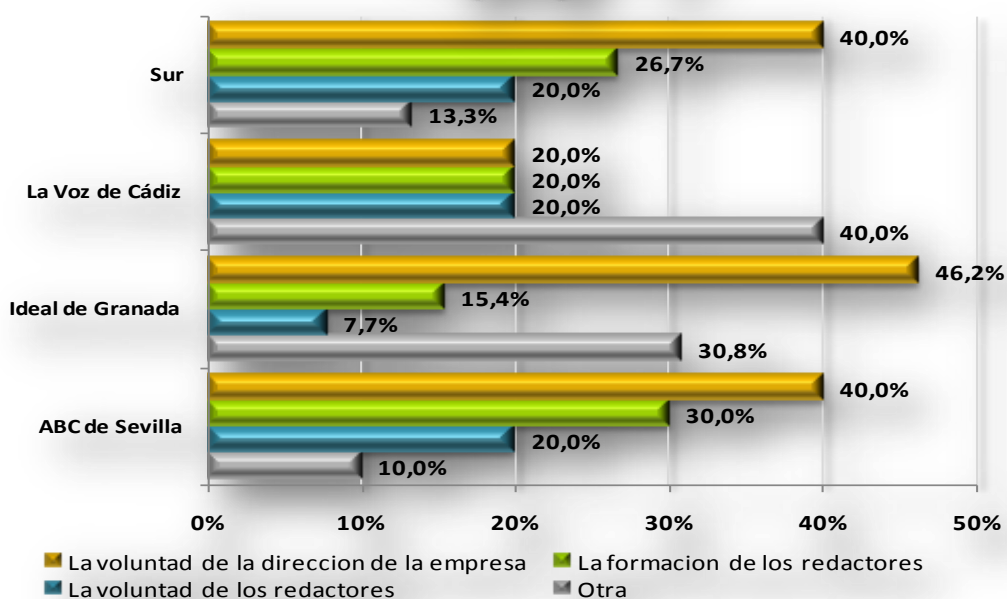
Se planteó también en la encuesta una pregunta sobre cuál era el factor determinante para que tuviera éxito un proceso de integración de redacciones. Las opciones de respuestas eran las siguientes:

1. la voluntad de la dirección de la empresa;
2. la voluntad de los redactores;
3. la formación de los redactores;
4. otras.

Las respuestas fueron más abiertas en este caso, aunque la mayoría de los redactores de Vocento se inclinan por la voluntad de la empresa o la de los redactores. Al ser la última opción abierta, se recibieron algunas respuestas que no estaban en el menú opcional y que, sin tener validez científica, apuntan a algunos problemas que perciben los redactores. Por ejemplo, varios incidieron en la necesidad de unificar los sistemas operativos de las distintas plataformas. Un redactor escribía: “En mi periódico está ya bastante integrada, pero echo en falta que los redactores de papel sepamos mejor cómo usar las herramientas de la web; algo que parece que todavía tardará en llegar”. En las siguientes tablas y gráficos reflejamos las respuestas por medios de esta última cuestión.

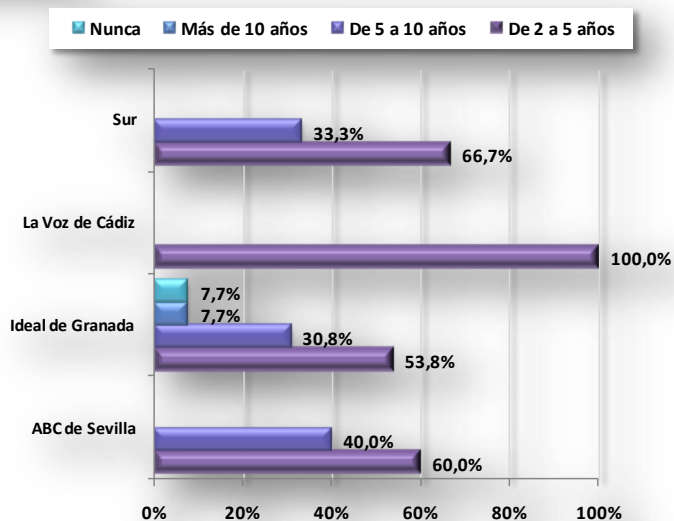
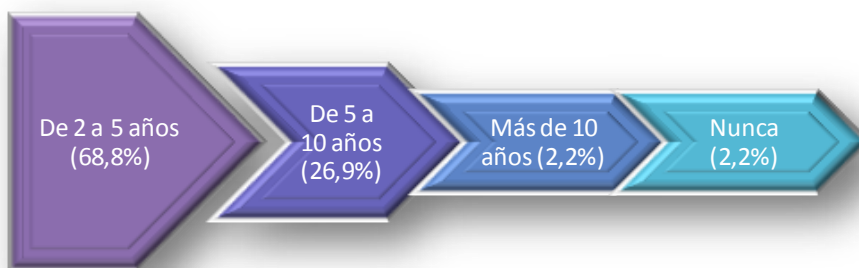
<b>10.- ¿CUÁL CREE QUE ES LA CIRCUNSTANCIA DETERMINANTE PARA QUE SE PRODUZCA CON ÉXITO LA INTEGRACIÓN DE AMBAS REDACCIONES?</b>					
<b>REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>					<b>TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA</b>
<i>ABC de Sevilla</i>	<i>Ideal de Granada</i>	<i>La Voz de Cádiz</i>	<i>Sur</i>		
<b>LA VOLUNTAD DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA</b>	40,0%	46,2%	20,0%	40,0%	<b>37,0%</b>
<b>LA VOLUNTAD DE LOS REDACTORES</b>	20,0%	7,7%	20,0%	20,0%	<b>16,6%</b>

10.- ¿CUÁL CREE QUE ES LA CIRCUNSTANCIA DETERMINANTE PARA QUE SE PRODUZCA CON ÉXITO LA INTEGRACIÓN DE AMBAS REDACCIONES?					
	REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA				TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA
	<i>ABC de Sevilla</i>	<i>Ideal de Granada</i>	<i>La Voz de Cádiz</i>	<i>Sur</i>	
LA FORMACIÓN DE LOS REDACTORES	30,0%	15,4%	20,0%	26,7%	<b>23,0%</b>
OTRA	10,0%	30,8%	40,0%	13,3%	<b>23,4%</b>



Por último, quisimos saber el tiempo en el que estimaban los redactores de Vocento que estaría concluido el proceso de integración, es decir, los años que pasarán antes de que se pueda hablar de una integración total. Las respuestas eran de 2 a 5 años, de 5 a 10, más de 10, y nunca. La mayoría (un 68,8 %) estima que en dos años, siendo muy minoritarios (algo más de un 2 %) los que piensan que en más de diez años, o nunca. En la siguiente tabla y gráfico reflejamos, por cada medio, estas opiniones.

7. ¿EN QUÉ PLAZO DE AÑOS PIENSA QUE EL NIVEL DE INTEGRACIÓN SERÁ DEL CIEN POR CIEN?					
REDACTORES DE LOS MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA					TOTAL REDACTORES MEDIOS DE VOCENTO EN ANDALUCÍA
<i>ABC de Sevilla</i>	<i>Ideal de Granada</i>	<i>La Voz de Cádiz</i>	<i>Sur</i>		
<b>DE 2 A 5 AÑOS</b>	60,0%	53,8%	100,0%	66,7%	<b>68,8%</b>
<b>DE 5 A 10 AÑOS</b>	40,0%	30,8%		33,3%	<b>26,9%</b>
<b>MÁS DE 10 AÑOS</b>		7,7%			<b>2,2%</b>
<b>NUNCA</b>		7,7%			<b>2,2%</b>





# CAPÍTULO 7

## REFLEXIONES FINALES SOBRE INTEGRACIÓN DE REDACCIONES EN VOCENTO ANDALUCÍA

---

### **7.1. INTRODUCCIÓN: LA REVOLUCIÓN QUE LLEGÓ EN FORMA DIGITAL**

Como hemos visto hasta ahora, la digitalización de los procesos informativos ha supuesto una auténtica revolución en el mundo de la comunicación. El convertir la información en series binarias de ceros y unos ha implicado en estas últimas décadas profundos cambios tanto en la elaboración de los contenidos informativos como en la forma de transmitirlos, y lo que ello ha supuesto para la organización de las empresas informativas y sus modelos de negocios.

Nos encontramos con uno de los cambios más profundos que se han producido en el ecosistema comunicativo, probablemente, desde la llegada de la imprenta de Gutenberg. Podríamos también compararlo con lo que ocurrió en la revolución electrónica del siglo XX cuando se empezó a usar la radio y la televisión como medios de comunicación social de masas; pero en esta ocasión, lo que se conoce como digitalización informativa ha afectado no solo a los diarios impresos, sino que ha sido un fenómeno masivo en el que hay que incluir también radios

y televisiones. Como afirman Salaverría y Negrodo<sup>365</sup>, “Internet es el metamedio. Es una plataforma de comunicación que ha subsumido a los medios tradicionales”. O como dice Castell<sup>366</sup>, “Internet es el tejido de nuestras vidas en este momento. No es futuro. Es presente. Internet es un medio para todo, que interactúa con el conjunto de la sociedad”.

De esta manera, la digitalización informativa ha actuado en la sociedad de forma sistémica hasta producir un cambio social que algunos autores llaman Sociedad Red<sup>367</sup>.

### 7.1.1. DE GUTENBERG A LA SOCIEDAD RED

Gutenberg cambió la forma de transmisión de las noticias. Las radios y las televisiones también lo hicieron; pero la digitalización e Internet han transformado por completo la sociedad y están dando la vuelta en forma de giro copernicano a los medios de comunicación.

En el esquema tradicional, entendiendo como tal lo que ocurría hasta hace dos décadas, la comunicación se mediatizaba a través de unos medios que actuaban como enlaces entre la realidad, lo noticioso y los receptores. El medio recolectaba, preparaba y difundía la noticia. Y su implicación en ese proceso de preparación de la noticia, del mensaje, era tan elevado que algunos autores clásicos llegaron a hacer fortuna con la

---

<sup>365</sup> SALAVERRÍA, R y NEGREDO, S. *Op. cit.*, p. 21.

<sup>366</sup> CASTELLS, M. *Internet y la sociedad en red*. Lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento en la UOC, 1999, p. 1.

<sup>367</sup> CASTELLS, M. *La era de la información. Tomo 1: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial, 1997; y GARCÍA AVILÉS, J.A., 2014. *Op. cit.*



expresión “el medio es el mensaje”<sup>368</sup>, tan en boga entre estudiosos y profesionales en la segunda mitad del siglo XX.

Con la revolución tecnológica que ha supuesto la digitalización y la popularización de Internet, la comunicación puede fluir directamente entre los receptores sin la mediación de las empresas informativas. Estas han cambiado su rol tradicional hacia el de prescriptor en un mundo global donde es difícil distinguir qué es noticioso y, sobre todo, qué es creíble.

Los atributos asociados a las marcas informativas, como la credibilidad, están jugando un papel importante, casi decisivo, en este nuevo rol del que antes hablábamos, donde ya no es decisivo en el nuevo esquema informativo la intervención de los medios de comunicación.

Como afirma Vara Miguel<sup>369</sup>, la consecuencia más inmediata de la aparición de Internet sobre el resto de los medios ha sido:

“La destrucción de los monopolios: parte del valor de la información (y de su precio) radicaba en la escasez de la información en mercados teóricamente abiertos pero con enormes barreras de entrada en la práctica. Los medios basaban tradicionalmente su oferta en dos criterios: noticias que el lector necesitaba saber, y noticias que le apetecía leer. Internet ha pasado a proporcionar información especializada, profunda y acceso a fuentes de información”.

---

<sup>368</sup> McLUHAN, M.; POWERS, B.R.; y FERRARI, C. *La aldea global: Transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*. Barcelona: Gedisa, 1996.

<sup>369</sup> VARA MIGUEL, A. *Op. cit.*, p. 179.

En esta misma línea, Boczkowski<sup>370</sup> afirma que la Red hace que muy pocos medios disfruten del natural monopolio u oligopolio que los periódicos y las televisiones tuvieron en el pasado: “Quizás ya nadie lo tiene. De todos los medios actuales, la Red es el que más competitivo resulta por la ausencia de barreras geográficas y de distribución, y el elevado número de actores que implica”.

A lo antes dicho hay que añadir también que la revolución tecnológica y la digitalización han roto los usos tradicionales en el consumo de la información. En el clásico esquema de papel, radio y televisión irrumpe con fuerza, y disruptivamente, Internet y sus ofertas informativas que, por la naturaleza del nuevo medio, es capaz de brindar a través de la multimedialidad las tres ofertas antes mencionadas (escritura, audio, imagen y video) y de forma conjunta. Además, de modo casi generalizado esta oferta es gratis, lo que supone a corto plazo una dificultad añadida a los medios de comunicación tradicionales. Estos, por una parte, ven disminuido su carácter casi hegemónico en el esquema comunicativo de la sociedad; y, por otra, ven tambalear sus modelos de negocios.

Se estima<sup>371</sup> que por cada punto de incremento de banda ancha que se produjo en los hogares españoles entre 2000 y 2010 descendió un 0,7 % la difusión de los diarios de papel, y que fueron las clases altas y medias las que con mayor anticipación y profundidad empezaron a cambiar su hábito de consumo, pasándose del papel a Internet.

---

<sup>370</sup> BOCZKOWSKI, P. Preferencias divergentes de los lectores y de los periodistas en las noticias "on-line". *CIC Cuadernos de Información y Comunicación* [en línea]. 2013, vol. 18, pp. 51-55.

<sup>371</sup> MARQUÉS PASCUAL, J. *La caída de difusión en los diarios de pago. Principales causas y su relevancia en el caso español*. Tesis Doctoral. Universitat Ramon Llull, Barcelona, 2013.

Hay, en este esquema, un cuarto factor, especialmente en lo que afecta a España. La crisis económica que surge tras las *subprime* aceleró de forma drástica los cambios que este nuevo escenario estaba dibujando en las empresas informativas. La caída súbita de las inversiones publicitarias<sup>372</sup>, sobre todo en la plataforma de papel (un 71 % desde 2007 a 2015), que ya sufrían una constante pérdida de ventas de ejemplares por el cambio en los hábitos de los consumidores, aceleraba, a veces de forma impulsiva y poco meditada, un cambio hacia una convergencia digital, con lo que ello supone en la nueva organización de las redacciones integradas.

Sería injusto afirmar que la mayoría de los procesos de convergencia digital que se han producido en la última década en España fueran consecuencia de la crisis económica, o dicho de otra forma, que usaran la convergencia no como estrategia, sino como herramienta para reducir sus costes; pero sí parece claro que ha servido de catalizador y acelerador en las estrategias de los medios de comunicación en su inevitable camino convergente.

La celeridad que provocó en los diarios de papel la brusca caída de la publicidad –unido, como hemos mencionado, a la constante pérdida de venta de ejemplares– no permitió a los directivos del sector una pausada transición de una etapa a otra. Además, es un hecho que explica, en gran parte, los vaivenes y la falta de un modelo que seguir, por lo que más bien ha sido producto de una estrategia de prueba y error.

---

<sup>372</sup> Los diarios de papel en España han perdido, desde el primer semestre de 2007 a la misma fecha de 2015, un 71 por ciento de sus ingresos publicitarios. Si de enero a junio de 2007 la inversión publicitaria en diarios llegaba a 961,3 millones de euros en el mismo periodo de este año se quedó en los 278,6 millones, según datos de Infoandex. Cfr. «La prensa pierde un 71% de sus ingresos por publicidad desde el primer semestre de 2007». *Prnoticias* [Blog]. 19 de octubre de 2015.

Consultores que han trabajado con las empresas editoras<sup>373</sup>, además, señalan el error cometido por los grandes grupos editoriales al adelantar en España la convergencia digital sin que hubiera ni un modelo ni una presión por parte de las televisiones públicas. Muchos países occidentales, donde sí existía, por ejemplo, esta presión, sirvieron de vanguardia y de punta de lanza para transformar sus organizaciones en digitales y sus redacciones, en integradas.

### 7.1.2. FASES Y MODELOS DE LA INTEGRACIÓN REDACCIONAL

Volviendo al estado de la cuestión, y a las etapas que se han producido en el camino de la convergencia digital y la integración de redacciones, podemos decir que desde la aparición del mundo digital<sup>374</sup> (el ser digital del que habla Negroponte) y su aplicación a los medios de comunicación, parece evidente que, como una parte más de la sociedad, los grandes protagonistas del ecosistema informativo se han visto afectados de forma sistémica por la convergencia digital. De hecho, así se ha manifestado en cuatro caras identificadas por la literatura académica: la tecnológica, la empresarial, la profesional y la de los contenidos).

En capítulos anteriores hemos abordado detenidamente los diversos estudios y tendencias que hay sobre la cuestión en la versión académica, por lo que no nos vamos a detener en ello. Solo nos quedamos con dos aspectos: la inevitable convergencia digital en los

---

<sup>373</sup> Entrevista a Luis Jiménez (20 de junio 2015). Cfr. Anexo 10.2.3.

<sup>374</sup> NEGROPONTE, N. *Op. cit.*

medios; y la diferencia entre este anterior concepto y el de integración redaccional. Y lo hacemos desde dos ópticas:

1. Conceptual, en la que convergencia es el todo y la integración de redacciones es una parte.
2. Instrumental, donde la integración de las salas de redacción para un medio de comunicación es como la última parada de un tren que se inicia con la convergencia tecnológica y que concluye con la máxima integración posible: la fusión total y completa de varias redacciones que hasta entonces daban servicio de forma independiente a otras tantas plataformas (papel, web, radio, televisión).

Por otra parte, habría que añadir la tendencia detectada por algunos profesionales expertos que hemos entrevistado y que apuntan a que la fusión de las redacciones no es tanto un fin en sí mismo como un medio para acelerar el proceso de digitalización en las redacciones, y que el futuro pasa por redacciones únicas, pero con equipos de especialistas en cada una de las plataformas en las que opera la marca.

A lo largo de todo nuestro proyecto hemos reiterado que nuestra investigación se centraba precisamente en esa última etapa, la integración de redacciones, y que uno de los objetivos era constatar si realmente podemos hablar de última estación; es decir, si siempre es posible una etapa más en este proceso o si la integración o fusión total de las redacciones es un mito inalcanzable.

Antes de responder a esta cuestión a la luz de nuestra investigaciones sobre las salas de redacción de las cuatro cabeceras del grupo Vocento en Andalucía (*Sur*, *Ideal*, *La Voz de Cádiz* y *ABC de Sevilla*), nos hemos parado en los tres grandes modelos (colaboración,

*cross-media*, integración) que de forma esquematizada se han usado en estas etapas de la convergencia redaccional.

Han sido varios los modelos que hemos analizado, aunque en esta cuestión, como hemos advertido antes, tenemos que distinguir entre modelos de convergencia y modelos de integración redaccional. Respecto a los primeros, hemos visto la convergencia como un proceso continuo, en el que la literatura académica establece cinco etapas, con algunos matices<sup>375</sup>

En la integración, y siguiendo las pautas de Stone<sup>376</sup> o de García Avilés y otros autores<sup>377</sup>, podemos cifrar en tres o cuatro las etapas por las que la mayoría de los medios que han optado por la vía de la convergencia digital han, o están, pasando. En todos se aprecia una primera fase en la que las distintas redacciones, que son reflejo de varias empresas de comunicación distintas bajo el paraguas de un *holding* común, inician una etapa de colaboración y de promoción cruzada, es decir, se publicitan entre sí los contenidos de unos y otros. La colaboración, simplificando mucho el fenómeno, se produce más en los departamentos de *marketing* que en otras áreas de la empresa, y especialmente en la redacción.

De ahí se pasó a otra fase en la que había autonomía en cada redacción, incluso se mantenía la diferencia en la configuración jurídica y de marca de las distintas cabeceras, pero había colaboración tanto en la

---

<sup>375</sup> Cfr. los modelos de DAILEY, L.; DEMO, L.; y SPILLMAN, M. *Op. cit.*; APPELGREN, E. *Op. cit.*; LAWSON-BORDERS, G. *Op. cit.*; GORDON, R. *Op. cit.*

<sup>376</sup> STONE, M. y BIERHOFF, J. *Op. cit.*

<sup>377</sup> GARCÍA AVILÉS, J. A. *et al.*, 2009. *Op. cit.*; GARCÍA AVILÉS, J.A.; KALTENBRUNNER, A.; y MEIER, K. *Op. cit.*

captación de noticias como en la producción, aunque con distribución en plataformas diferenciada. Es lo que los teóricos llaman *cross-media*.

Pero antes de pasar a una fase final en la que se busca –y subrayamos lo de “se busca”, porque, como luego veremos, la integración total tiene muchos matices–, los medios de comunicación que han estado en fase de ir hacia una redacción integrada han pasado por una etapa de *cross-media* avanzada que a veces es difícil de distinguir de la anhelada integración total. Sería una etapa parecida al grado 270 de integración del que hablan Stone y Bierhoff<sup>378</sup>.

En esta etapa a la que nos estamos refiriendo, el *cross-media* avanzado se caracteriza por mostrar una integración física de las redacciones, ocupando un mismo espacio físico sin separaciones, creando mesas de coordinación o coordinadores multimedia, unificando incluso en algunas redacciones todas las plataformas la captación de noticias a través de periodistas polivalentes formados al efecto. También se dan signos de deseo de integración en la cúpula editorial y en las rutinas diarias, tales como agendas y reuniones comunes; y hasta en la vinculación laboral de los redactores, con convenios comunes para todos. Se produce, asimismo, la desaparición de la estructura jurídica que sostenía una de las plataformas (normalmente la *online*) para integrarse en la marca de origen.

En esta fase se cumplen mucho de los parámetros para poder afirmar que estamos ante una integración plena, pero antes de hacer esa afirmación deberíamos mirar si se cumplen algunos otros indicadores.

Empezamos por el que es, a nuestro juicio, uno de los parámetros decisivos para afirmar que estamos ante una redacción integrada, como

---

<sup>378</sup> STONE, M. y BIERHOFF, J. *Op. cit.*

es la decisión estratégica de abordar una convergencia digital plena en el medio y, por ende, en las redacciones. La convergencia e integración de redacciones como decisión estratégica nada tiene que ver con la postura de ahorrar costes, aunque pueda ser una consecuencia.

La voluntad estratégica debe, asimismo, reflejarse en otras decisiones de la rutina diaria, y una de ellas es la decisión del *first web* (“primero en la web”) en lo que se refiere a los hechos noticiosos. Difícilmente se puede hablar de integración plena, por ejemplo, si no se practica esta estrategia de difundir primero por la web la noticias de última hora y los *scoop* informativos con independencia de a qué sección pertenece el redactor que haya conseguido la noticia.

La convergencia como estrategia difícilmente casa también, por ejemplo, con condiciones laborales distintas para redactores que se suponen trabajan de forma integrada; aunque, como en todo proceso, se admite que esta medida se pueda dilatar en el tiempo y según un plan pactado. Importante también es el horario de la redacción y de los periodistas: lo más cercano a las 24 horas, siete días a la semana, 365 días al año nos indicará un deseo fehaciente de que se ha entendido el ciclo informativo como algo global y para todas las plataformas que tenga esa marca.

Tampoco asegura la voluntad estratégica de integración la unificación en un mismo espacio de los redactores. Lo que en el argot profesional se ha llamado el “cambio de mesas y sillas”<sup>379</sup>. Es más, hay experiencias de integración digital con redactores autónomos que trabajan en su domicilio y que rara vez coinciden en un mismo espacio

---

<sup>379</sup> MORENO, P. *Op. cit.*



físico<sup>380</sup>. La integración en este caso va más por lo que el profesor Moreno<sup>381</sup> define como “la utilización eficiente de la infraestructura de tecnología y comunicaciones en cada empresa editora de periódicos para facilitar las sinergias (colaboración) entre los equipos responsables de cada proceso clave en toda la empresa y no sólo la redacción, permitiendo así una mayor capacidad de respuesta, flexibilidad y rentabilidad sobre los diferentes productos y servicios de información, entretenimiento y publicidad que proporcionan a través de diversas plataformas”.

Con respecto a los distintos modelos que hemos visto en capítulos anteriores sobre qué tipo de organización facilita más la integración (a través de las secciones, de la mesa de coordinación, de las reuniones diarias, o de la dirección), a nuestro juicio el más eficaz (sin menospreciar a los demás, y sin que sean excluyentes) parece ser a través de las secciones.

Una sección integrada significa que el responsable de esa unidad se hace cargo de los contenidos de su sección en cualquier plataforma, y organiza el trabajo en esa dirección. Los redactores, tanto en su labor de captación de noticias como en su edición, hacen fluir casi de forma natural los hechos noticiosos a través de las diversas plataformas y acaban aceptando como natural esta polivalencia en lo que se refiere a publicar en varios medios, lo que conlleva conocer las características, el lenguaje y las herramientas de las diversas plataformas. De hecho, tanto la literatura académica como los datos recabados en las entrevistas a responsables de medios de Vocento inciden en que la integración,

---

<sup>380</sup> SCOLARI, C.A., *et al.*, 2008. *Op. cit.*

<sup>381</sup> YUSTE, B. Integrar redacciones no consiste sólo en mover mesas y sillas. *ABC.es* [en línea]; Entrevista a Pascual Moreno (30 de septiembre de 2009).

empezando por las secciones, ha sido utilizada en muchos medios como “conejiillo de indias”, coincidiendo en muchos de ellos el que la sección elegida fuera la de Deportes.

Para intentar sistematizar en algunos parámetros e indicadores qué diferencias existen entre una redacción integrada (o con voluntad de ello) y un modelo de *cross-media*, hemos elaborado la siguiente tabla.

**Tabla 18.** Indicadores de diferencia entre integración y cross-media.

	CROSS-MEDIA	INTEGRACIÓN PLENA
ES ESTRATÉGICA	No	Sí
MISMO EDIFICIO	No/sí	Sí
SIN TABIQUES	No/sí	Sí
INTEGRACIÓN POR SECCIONES	No	Sí
MESA DE COORDINACIÓN	No	Sí
FIRST WEB	No	Sí
SE GUARDAN TEMAS PARA PAPEL	Sí	No
AGENDA COMÚN TEMAS	No	Sí
MISMO CONVENIO COLECTIVO	No	Sí
MISMO SUELDO	No	Sí
MULTIPLATAFORMA	Sí	Sí
GESTOR COMÚN (CMS)	No	Sí
POLIVALENCIA DE LOS REDACTORES	Sí/no	Sí
ESPECIALISTAS	Sí	No

	CROSS-MEDIA	INTEGRACIÓN PLENA
COMMUNITY MANAGER	No	Sí
HORARIOS DE TRABAJO	Adaptado a cada plataforma	24 horas/7 días semana/365 días año
PLANES DE REDES SOCIALES PARA REDACTORES	No	Sí

Fuente: Elaboración propia.

### 7.1.3. PROBLEMAS Y VENTAJAS QUE PLANTEA LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES

Antes de pasar a analizar cómo han afrontado las cabeceras del grupo Vocento en Andalucía el proceso de integración de redacciones, habría que formularse una pregunta como resumen de las reflexiones anteriores, aunque parezca a simple vista una *boutade*. La pregunta es: ¿la integración de redacciones es una necesidad o existen otras fórmulas para afrontar con éxito en la época de la Sociedad Red el negocio de la comunicación?

La mayor parte de la literatura académica parece coincidir en que la convergencia digital era inevitable, pero la integración de redacciones ha sido bastante común, pero no imprescindible. En las investigaciones<sup>382</sup> que se han hecho en estos últimos años aparece, por ejemplo, como *rara avis* el caso de diario austriaco *Der Stampa*, que mantiene separadas sus dos redacciones para la edición impresa y

<sup>382</sup> Cfr. GARCÍA AVILÉS, J. A. *et al.*, 2009. *Op. cit.*; GARCÍA AVILÉS, J.A.; KALTENBRUNNER, A.; y MEIER, K. *Op. cit.*

*online*, con un aceptable éxito como modelo de negocio. Asimismo, ya hemos reflejado en páginas anteriores cómo el grupo noruego *Schibsted*, que hasta junio de 2015 era propietario en España del diario *20minutos*, decidió en 2009 separar sus redacciones<sup>383</sup>. No ha sido, sin embargo, esa la tendencia mayoritaria, ya que los integracionistas han ganado la partida tanto en España como en el resto de los diarios europeos y americanos.

Esta última reflexión sobre la conveniencia o no de integrar redacciones nos enlaza con las ventajas e inconvenientes, o los problemas que ha acarreado esta práctica en los últimos años en los medios de comunicación, tema aún no zanjado en muchos de ellos. Varios de estos problemas, que han sido tratados ampliamente tanto por la literatura académica como por la profesional, han surgido por la falta de un patrón que seguir o por la no existencia también de un modelo de negocio.

Quizás lo que más *ríos de tinta* ha hecho correr han sido las consecuencias laborales y profesionales que ha acarreado la convergencia digital y la integración de redacciones. La polivalencia, en sus diversas acepciones, es un concepto controvertido, con mala fama en los ámbitos sindicales y corporativos del periodismo, pero considerado como imprescindible desde la óptica de los directivos y responsables de las redacciones. En la balanza del debate sobre la polivalencia pende, por una parte, el cambio tecnológico y los nuevos retos; y, por la otra, la pérdida de calidad del producto y de los derechos adquiridos por los trabajadores de los medios de comunicación, con graves interrogantes sobre de quién son los derechos de autor que actualmente circulan

---

<sup>383</sup> «Entre'bits'...». *Op. cit.*

empaquetados en diversas fórmulas por distintas plataformas, sin que ello suponga un incremento en la retribución de sus autores.

Y si nos referimos al modelo de negocio, quizás uno de los temas que más quebraderos de cabeza ha traído a los directivos de las empresas informativas ha sido cómo afrontar un nuevo modelo de negocio con una oferta de contenidos informativos en la Sociedad Red donde la gratuidad parece una de sus señas de identidad. Una manifestación concreta, pero significativa, de las dudas sobre cómo hacer negocio en la red desde las empresas de comunicación tradicional está en las vacilaciones sobre si ofrecer o no *online* los mismos contenidos que en la edición de papel. Es lo que se conoce en el argot profesional como la *canibalización*, que de forma simple podemos definir como la disminución de la venta de ejemplares de papel a consecuencia de ofrecer en la edición *online* las mismas informaciones que en la edición impresa. Lo que al inicio de la convergencia digital se contemplaba como una acción de *marketing* positiva (dar a conocer en la web los contenidos de papel para fomentar su venta), con el tiempo es considerado por algunos directivos como uno de los grandes males de las empresas editoras tradicionales.

Como dice Vara Miguel<sup>384</sup>, al principio de la aparición de Internet se podía oír que la nueva plataforma no era tan radical como parecía “y de hecho –afirma– estaba ampliando la base de lectores sin canibalizar la edición impresa. Posiblemente esto fuera cierto en los primeros años. Pero desde 2007 las cosas se han acelerado: Internet ha ido reduciendo la lealtad de los lectores de prensa”.

---

<sup>384</sup> VARA MIGUEL, A. *Op. cit.* p. 179.

Este debate es aún más acuciado cuando la marca en papel ejerce todavía un gran poder de influencia en su ámbito natural y aporta una parte significativa de los ingresos por publicidad y venta de ejemplares en el total de la cuenta de resultados conjunta de papel y otra plataforma (habitualmente la web). Dicho de forma coloquial, cuanto más se puede perder (de papel), más reticencia hay hacia la integración. Por el contrario, la experiencia dice que cuando la edición impresa no tiene el liderazgo en su ámbito, con más facilidad se produce la convergencia digital y la integración plena de redacciones buscando el liderazgo desde el plano *online*.

#### 7.1.4. LA FUTURA REDACCIÓN INTEGRADA

Otra pregunta que cabe hacerse es si todo el proceso de convergencia y de integración de salas de redacción que hemos analizado en las últimas décadas es una situación coyuntural o si en un futuro a medio plazo seguirá siendo un fenómeno presente en las empresas periodísticas. Anexo a esta cuestión cabe también interrogarse sobre cómo serán las redacciones integradas en los próximos años, o al menos cuáles son las tendencias actuales.

Ya hemos hecho referencia en apartados anteriores a la teoría de una parte de la literatura académica y de los profesionales que entienden la integración no como un fin sino como un medio para alcanzar la digitalización de las redacciones. Recordemos al respecto, por ejemplo, las tesis de Salaverría y Negredo<sup>385</sup>, y las posiciones de Bergareche<sup>386</sup> y

---

<sup>385</sup> SALAVERRÍA, R y NEGREDO, S. *Op. cit.*

<sup>386</sup> Entrevista a Borja Bergareche (junio 2015). Cfr. Anexo 10.2.2.

de Varela<sup>387</sup>. Según estos autores era necesario, para acelerar el proceso de convergencia, fusionar en una sola las salas de redacción y que los redactores que provenían del medio impreso trabajaran también para la plataforma *online* para así adaptarse a la cultura y los flujos de trabajo del medio digital. La “ahogadilla digital” de la que habla Bergareche, o la “transición digital” de la que habla Varela.

Pero esta tendencia de pensamiento estima que no es suficiente con ello y que para que ambas plataformas funcionen de forma eficiente debe haber especialistas en cada medio, y así dibujan para un futuro a medio plazo un organigrama de las redacciones distinto al que conocemos, y con cierta tendencia a la desintegración, más que a la integración.

Para Bergareche<sup>388</sup>, en las nuevas redacciones habrá especialización en función del soporte en los recursos de edición y producción (papel, *desktop*, móvil), pero lo que estará integrado no es tanto la redacción sino la estrategia de producción de contenidos:

“Hablar de integración en las redacciones no va a tener sentido porque hay que avanzar hacia la desintegración en función de los soportes (con perfiles especializados), pero hay que integrar mucho más la estrategia editorial en el sentido de que hay que combinar los criterios de audiencia con los editoriales, con los input de marketing de saber cuáles son las audiencias a las que vamos. Y eso tiene que estar integrado en la cabecera de las redacciones. Igual que ha existido un director adjunto que ejercía de 'sargento de hierro' de la redacción, ahora tiene que

---

<sup>387</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Juan Varela, consultor de empresas periodísticas. (Junio 2015). Cfr. Anexo 10.1.9.

<sup>388</sup> Entrevista a Borja Bergareche (junio 2015). Cfr. Anexo 10.2.2.

haber un director adjunto de estrategia que sea quien integre todo esto. Y a partir de esa integración de la estrategia de producción ya habrá unos equipos que serán quienes decidan que se hace en el papel, en la web, en el móvil... En la edición habrá un *pull* de generadores de contenidos que estarán más o menos integrados, en función de los recursos. Es decir, vamos a avanzar hacia la desintegración en la edición e integración en la estrategia de producción de contenidos respecto a lo que hay hoy”.

Varela<sup>389</sup> no cree en la integración completa:

“Nunca he visto que haya funcionado. En mi carrera como consultor y como responsable de redacciones definiendo más un modelo con equipos especializados para cada producto y plataforma, combinados con equipos comunes para los contenidos más generales en los casos que el medio proviene de un medio tradicional, ya sea prensa, televisión o radio”.

Resumiendo, podemos decir que aunque la mayor parte de los editores están inmersos en un proceso de fusión de las salas de redacción buscando redacciones integradas, la experiencia de estos años apunta a que la integración redaccional es un medio para conseguir la digitalización de las redacciones, pero no el modelo definitivo, ya que en las redacciones del futuro sí habrá una integración en la fase de recolección de noticias, pero será necesaria la presencia de especialistas en cada plataforma, por lo que la idea teórica expresada hace décadas de la integración redaccional como la última fase del proceso de la

---

<sup>389</sup> Respuesta del Grupo de Trabajo de Juan Varela, consultor de empresas periodísticas. (Junio 2015). Cfr. Anexo 10.1.9.



convergencia aparece más como un mito que como una realidad. La convergencia e integración estará en el diseño de estrategias globales de contenidos y de *marketing*, pero se volverá a una desintegración en la edición de los mismos.

## 7.2. LA INTEGRACIÓN EN VOCENTO

Abordamos ahora cómo se ha producido el proceso de integración de las salas de redacción en los cuatro medios que son propiedad del *holding* Vocento en Andalucía y que han sido objeto de este estudio (*Sur*, *Ideal*, *La Voz de Cádiz*, *ABC de Sevilla*).

Como introducción aportamos dos hechos relevantes: los multimedia han sido el germen de este proceso de convergencia digital, y ha existido un modelo teórico único que ha servido de patrón; sin embargo, la implementación de las fusiones en las salas de redacción de este grupo de comunicación, en lo que se refiere a los medios regionales<sup>390</sup>, ha seguido un ritmo distinto en cada uno de ellos y muy condicionado por las circunstancias del mercado.

### 7.2.1. LOS MULTIMEDIAS COMO GERMEN DE LA CONVERGENCIA

Cuando se produjo la fusión del Grupo Correo y Prensa Española en el inicio del siglo XXI, asistimos a una de las manifestaciones de la convergencia digital en su fase empresarial; y ya en esa fusión, y de

---

<sup>390</sup> Llamamos nuevamente la atención sobre la diversidad de estrategias y política que hay en Vocento entre los medios regionales (la mayoría de las cabeceras) y los medios nacionales, fundamentalmente ABC y ABC de Sevilla. La afirmación que hacemos es válida para los medios regionales ya que ABC ha seguido una estrategia distinta.

forma estratégica, figuraba un modelo previo a la integración como eran los multimedia.

Según recuerda el profesor Carvajal<sup>391</sup>, los directivos de Vocento (entonces Grupo Correo) engendraron “la idea estratégica del multimedia regional como una herramienta defensiva que protegiera a las editoras regionales –dotándolas de nuevos soportes publicitarios– y frenara la entrada de posibles competidores”. Del multimedia, que ocupó los afanes y planes de los dirigentes de este conglomerado de medios de comunicación durante el primer lustro del siglo XXI se pasó a un incipiente modelo de redacción integrada<sup>392</sup>, conocida internamente como *Redacción Multimedia Unificada (RMU)*, y posteriormente a un proceso de integración digital bimedia en el que están actualmente inmersos.

Ya en 2004, en el documento interno elaborado por el Comité Multimedia<sup>393</sup>, se contemplaba como objetivo a medio plazo una RMU con la definición de una organización y tareas bastante cercanas a lo que podría hoy en día definirse como una redacción plenamente integrada. En ese documento se hablaba de una mesa multimedia, como elemento principal de integración, en la que se sentaban el jefe de información, el jefe de edición, el coordinador multimedia, el editor web y el editor gráfico.

---

<sup>391</sup> CARVAJAL, M. *Op. cit.* p. 131.

<sup>392</sup> VOCENTO, 2004. *Op. cit.*

<sup>393</sup> Ídem.

Un año más tarde, en las actas de una reunión de directores<sup>394</sup> se reflejaban los problemas para esa implementación, especialmente en lo que se refiere a Internet. Se encuentran frases como las siguientes:

“Hay un desconcierto importante y cierta decepción; en Internet, es muy difícil atraer a los redactores. No hay personas que hagan Internet, todos estamos con falta de personal en la redacción. (...) En Internet no hemos terminado de consolidar, tenemos dificultades en los periódicos para intervenir en los contenidos de Internet. (...) En el área de Internet vamos muy lentos y sin un rumbo claramente definido, con un rumbo intuido, y los otros caballos (competencia de medios y de otras áreas) que están en la carrera están yendo bastante más rápido, y eso es peligroso porque es un momento para acelerar. (...) Con Internet tenemos que 'sprintar', convertirlo en una prioridad y tener un modelo informativo con recursos y capacidades para ir a mucha más velocidad. Hay varias cuestiones que tratar, pero hay que ponerle nombres y apellidos para gestionar el sprint, calendario y objetivos. Hay que definir qué modelo queremos, definir la influencia que queremos que tenga el periódico, evolucionar a territorios que contengan menos información y más participación, convertirnos en un foco del periodismo participativo, con un cambio de chip fundamental. Hay que engarzar bien lo que grupo puede aportar con lo que cada multimedia puede aportar”.

### 7.2.2. EL MODELO DE FUSIÓN DE LAS REDACCIONES

El cambio más significativo, sin embargo, se produjo en el número y tipología de las plataformas que componía los multimedias regionales y

---

<sup>394</sup> VOCENTO. *Acta de reunión de Dirección de Vocento*. [Documento interno]. Octubre de 2005.

las actuales redacciones integradas. Inicialmente, el proyecto estratégico suponía, allí donde había una cabecera de papel con éxito y una gran penetración en el mercado, con una web asociada, añadir una emisora de televisión y una de radio, para aprovechar las sinergias, entendidas estas como un “proceso de combinación de dos o más elementos de un sistema para multiplicar su valor”<sup>395</sup>.

Pero, a partir de 2007, coincidiendo con la crisis económica de las *subprime* y el descenso vertiginoso de la publicidad, la dirección de Vocento cambió sus estrategias en el modelo de televisión, abandonando los contenidos locales y tratando de centrar sus esfuerzos en una televisión generalista autonómica o nacional. Por otra parte, la apuesta fallida por una radio nacional con comunicadores muy mediáticos ha derivado en la situación actual en la que la integración prácticamente ha quedado reducida a la edición de papel y la plataforma *online*. Del multimedia hemos pasado al bimedia.

Sin embargo, la experiencia y la organización que supuso la gestión de la redacción de los multimedias han sido el germen y la base de partida para un proceso de redacción integrada, en la que están actualmente inmersos, y con tan solo dos plataformas, la edición impresa y la versión *online*.

En el proceso, siguiendo casi milimétricamente las etapas que los teóricos de la comunicación han definido en el *continuum*, han pasado por una fase de *cross-media*, que podemos situar entre 2010 y 2012, estando actualmente inmersos en un modelo *de cross-media* avanzado, sin llegar a la plena integración, aunque el ritmo es diferente en cada uno de los multimedias de Vocento analizados.

---

<sup>395</sup> CARVAJAL PRIETO, M. *Op. cit.*, p. 178.

Como decíamos anteriormente, esta es otra de las peculiaridades detectadas en nuestra investigación. Aunque se definió un modelo único de integración de redacciones en todo el grupo, el ritmo y la intensidad en la ejecución han sido muy diversos. A partir de 2010 se conforma un modelo teórico de fusión de las redacciones de papel y la digital desde arriba hacia abajo, con la figura del director como máximo exponente de esta integración, y manteniendo funciones y tareas diferenciadas en los redactores de las plataformas de papel y *online*, aunque coincidiendo en las informaciones básicas.

Este cambio en la estrategia coincide también con los movimientos en el Consejo de Administración y en la cúpula directiva que el grupo sufrió a partir de julio de 2007, fecha en la que cesa como consejero delegado José María Bergareche, que pasa a ser vicepresidente primero de Vocento, sustituyéndole Belarmino García<sup>396</sup>, un ejecutivo ajeno a la casa, lo que aseguraba el perfil que se buscaba: que fuera independiente y ajeno a las familias que se sentaban en el Consejo de Administración. En la presidencia del Consejo sale Santiago de Ybarra y entra Diego del Alcázar. Las razones argumentadas para el cambio fueron el inicio de “un proceso de renovación iniciado con la salida a bolsa de la compañía”.

Pero pocos meses después, en enero de 2008, se produce un nuevo cambio y Belarmino García, que había materializado la compra del gratuito *Qué* por 132 millones de euros<sup>397</sup>, deja Vocento y es sustituido

---

<sup>396</sup> «Belarmino García, nombrado consejero delegado de Vocento». *ABC.es. Actualidad* [en línea]. 26 de julio de 2007.

<sup>397</sup> «Vocento compra el diario gratuito «Qué!» y refuerza su posición de liderazgo absoluto en la prensa en español». *ABC.es. Actualidad* [en línea]. 01 de agosto de 2007.

por José Manuel Vargas<sup>398</sup>, un directivo de la casa muy implicado en la fusión que dio lugar a la compañía y en su salida a bolsa. Vargas dirigió Vocento hasta julio de 2011, que fue sustituido por Luis Enríquez Nistal.

Con la llegada de Vargas se nota un giro estratégico respecto a la convergencia digital. Hemos referido antes cómo en la reunión de Valencia de 2010<sup>399</sup> el nuevo consejero delegado presidió la cumbre que fue la puesta en escena del modelo teórico de integración de redacciones. En 2010 ya hablaba en la Junta General de Accionistas<sup>400</sup> de un cambio en la estrategia del negocio centrando el esfuerzo en la marca con independencia de las plataformas:

“A partir de ahora las audiencias se van a relacionar con las marcas a través de diferentes canales. (...) Tenemos que ser capaces de migrar el poder de prescripción de las marcas de los medios *offline* a los medios *online* y de llevar a cabo la profunda transformación cultural que requieren las organizaciones”.

Es un cambio, sin lugar a dudas, en las prioridades estratégicas de este *holding* en el que cinco años antes la estrategia del multimedia pivotaba sobre el eje de la edición de papel.

A partir de finales de 2011, con Luis Enríquez Nistal como consejero delegado, se intensifica la integración de las redacciones de Vocento y se refuerza el carácter estratégico de la convergencia digital

---

<sup>398</sup> «José Manuel Vargas, consejero delegado de ABC, nuevo consejero delegado de Vocento». *ABC.es. Actualidad* [en línea]. 28 de enero de 2008.

<sup>399</sup> Cfr. Capítulo 6.

<sup>400</sup> VARGAS, J.M. *Discurso ante la Junta General de Accionistas de Vocento*. Madrid, 2010. Ver en: «Vocento crece por encima del mercado gracias al liderazgo en prensa e internet». *ABC.es* [en línea]. 14 de abril de 2010.

en su Plan de Eficiencia 2013<sup>401</sup> presentado ante los analistas el 20 de diciembre de 2012. En el siguiente gráfico reproducimos la parte del plan que hace referencia al carácter estratégico de la convergencia digital en este *holding* empresarial.



**Gráfico 19.** Estrategia de desarrollo digital de Vocento.

**Fuente:** Vocento. Plan de Eficiencia 2013.

<sup>401</sup> Plan de eficiencia de Vocento. Puede consultarse en: VOCENTO. Plan de Eficiencia 2013. *Vocento* [en línea]. 2012.

## 7.3. NIVEL DE INTEGRACIÓN ACTUAL EN VOCENTO

### ANDALUCÍA

Del análisis que hemos hecho en las cuatro cabeceras de Vocento en Andalucía, y que hemos ido describiendo en capítulos anteriores, podemos concluir que las redacciones de *Sur*, *Ideal*, *La Voz de Cádiz* y *ABC de Sevilla* se encuentran en una fase de *cross-media* avanzada para dos plataformas (papel y *online*), en un proceso aún abierto en el que buscan la redacción integrada para poder trabajar con plena unificación en varias plataformas. A esta afirmación hay que añadir que no todos tienen el mismo ritmo, y que hay diferencias entre ellos en lo que se refiere al nivel de integración.

De la afirmación general vamos a tratar de pormenorizar y detallar el nivel de integración siguiendo el esquema de los parámetros e indicadores que hemos usado en nuestra investigación.

#### 7.3.1. GESTIÓN DE PROFESIONALES Y CONTENIDOS

Las redacciones de los diarios de Vocento en Andalucía, como hemos comentado antes, sufrieron cambios importantes en el inicio del siglo XXI con la aplicación del Plan Renove y las directrices contenidas en el modelo de redacción multimedia que les prepararon para el salto del multimedia a una redacción *cross-media*.

Los primeros indicios de que iban quemando etapas se notaron pronto, especialmente en *Sur* e *Ideal*, al introducir en sus organizaciones tanto al coordinador multimedia como una mesa de coordinación que buscaba en su momento cierta coherencia de los contenidos en el



multimedia, entre el papel, la radio, la televisión y una web. Dentro de la estrategia del grupo, inicialmente se buscaba más la coordinación que la integración, pero el incremento del peso de la plataforma *online* en la estrategia del grupo hizo que, a partir de 2007, se buscara más la integración de redacciones para buscar una convergencia entre papel y web.

Actualmente hay un alto grado de integración en los parámetros e indicadores analizados sobre cómo se gestiona a los profesionales y los contenidos. A la rutina diaria (reuniones, asistentes, agendas, horarios...) se han incorporado signos evidentes de que se busca una redacción integrada. De los tres niveles posibles de convergencia en una redacción (producción, edición y distribución) es en el primero, en la búsqueda de la información, donde se produce un muy alto grado de integración. Las redacciones de Vocento en Andalucía han asumido que dentro de su trabajo, y en las horas que tienen estipuladas en convenio, deben buscar noticias con independencia de cuál sea la plataforma que finalmente las difunda. En la encuesta que formulamos<sup>402</sup> también viene reflejado el alto nivel de implicación y de aceptación de los redactores de Vocento en Andalucía con el proceso de integración redaccional.

En el segundo nivel, la edición, se han presentado algunos indicios que muestran que el nivel de integración es inferior y hay espacio por recorrer. Fundamentalmente se refiere al uso de diversos gestores de contenidos (CMS) para la edición en una y otra plataforma, lo que requiere la presencia inevitable de editores que manejen diversas herramientas según sea el canal que lo difunda. En las encuestas, aunque no era una de las preguntas que explícitamente señalábamos,

---

<sup>402</sup> Ver *Encuesta sobre convergencia e integración de redacciones en los diarios de Vocento en Andalucía*. Cfr. Anexos.

varios redactores han subrayado este hecho que, a su juicio, dificulta una mayor celeridad en la implantación de una redacción totalmente integrada.

### 7.3.2. POLIVALENCIA DE REDACTORES

Hablando de redactores, otros de los parámetros que hemos considerado como claves para señalar el nivel de integración son la polivalencia de los periodistas y su situación laboral, unificada o no. En este aspecto, volvemos a señalar la tradición multimedia de este grupo como la causante del alto nivel de polivalencia que se constata en él.

Desde hace más de una década, y de forma paulatina, se ha ido, por un lado, cambiando la cultura de las redacciones para que fueran aceptando como una opción de futuro el hecho de trabajar para varias plataformas; y, por otro, formando a los redactores en las nuevas tecnologías y en la nueva forma de hacer periodismo para su adaptación a la situación actual. Los cursos de formación en esta última década han formado parte del plan anual de cada diario de Vocento en Andalucía. Además, y de forma casi natural, se han realizado algunas experiencias, citadas en la literatura académica, para ir cambiando la cultura de una redacción analógica hacia una digital e integrada. En esta línea habría que señalar la “burbuja” puesta en marcha por *Ideal* en 2006, donde durante seis meses los nuevos redactores estaban en una sección piloto, cuyo responsable era el jefe de información, y en la que aprendía los dos sistemas editoriales (papel y web) y se iniciaba en una polivalencia multiplataforma antes de pasar a una sección temática o a Internet. Asimismo, la movilidad de redactores con carácter rotatorio entre secciones específicamente de papel y la sección web ha sido experimentado habitualmente en *Sur* o en *ABC de Sevilla*.

En líneas generales, hemos detectado en los diarios del grupo Vocento en Andalucía varios prototipos de profesionales, en función de sus tareas en la redacción:

1. Redactores. Es la base de la redacción. Son los recolectores de noticias. Diariamente aportan informaciones y análisis a través de los diversos géneros periodísticos y su trabajo es básico para los contenidos de ambas plataformas. Son polivalentes mediáticos, ya que trabajan tanto para la edición impresa como para la web. En su mayoría provienen de las redacciones de papel. Su jornada laboral se desarrolla tanto en la calle como en la propia redacción.
2. Editores. No realizan tanto un trabajo de recogida de información como de tratamiento (edición) de los contenidos. Normalmente están también distribuidos por plataforma, por lo que habitualmente no tienen polivalencia mediática. Están especializados en la plataforma por la que se difunde su trabajo. Hay editores web y editores de papel. Su trabajo se desarrolla fundamentalmente en las redacciones.
3. Portadistas. Son editores web y su trabajo fundamental consiste en actualizar la portada de la web, aunque lo compatibilizan habitualmente con otras tareas de edición de la web.
4. Editores jefe o jefes de sección. Su trabajo es de coordinación de las distintas áreas o secciones temáticas de las plataformas. La mayor parte trabaja en la edición impresa y realiza también trabajos de coordinación entre la plataforma *offline* y *on-line*

5. Redactores-jefe. Su trabajo es de planificación, control y coordinación de las plataformas. Son, habitualmente, quienes deciden sobre el flujo de la información entre las distintas plataformas. Por encima de ellos están la figura del subdirector, que ejerce de jefe de información y responsable máximo de los contenidos en las diversas ediciones, y la de director editorial, al que se le unen las tareas institucionales del medio.

En algunos medios de Vocento en Andalucía<sup>403</sup>, y a medio camino –en lo que respecta a su formación– entre periodistas e informáticos, están los desarrolladores y *webmaster*, más centrados en cuestiones técnicas de la web que en la elaboración de contenidos.

Más ha costado, sin embargo, la unificación de convenios, con lo que ello conlleva en salarios y condiciones laborales en las redacciones de los diarios de Vocento en Andalucía.

Para cerrar esta investigación, al inicio de esta se partía de un hecho cierto como es la creación, coincidiendo con la fase de potenciación de la plataforma *online*, de empresas independientes de las que, desde el punto de vista del negocio, dependían las plataformas *online*, aunque enmarcadas jurídicamente y societariamente dentro de la marca del multimedia. Las contrataciones que se realizaron en esas unidades de negocio, que contaron con unas condiciones laborales distintas a las de la marca central, fueron por debajo, en lo que se refiere a salarios de los redactores que trabajaban para la edición impresa.

---

<sup>403</sup> En *ABC de Sevilla* hay cinco personas que se dedican a estas tareas. Dos de ellas son licenciados en Ciencias de la Información. Cuestionario a Manuel Contreras Peláez (septiembre 2015). Cfr. Anexo 10.3.2.

Precisamente, el paso a la nueva fase, a la búsqueda de una redacción integrada, trajo como consecuencia positiva la unificación también de los convenios. Se disolvieron las empresas que hasta entonces ostentaban la titularidad de la plataforma *online* y los trabajadores se adscribieron al convenio vigente de la edición impresa, aunque con numerosas salvedades en lo que se refiere a la equiparación salarial.

Según fue venciendo la vigencia de los convenios, los nuevos se adaptaron a la realidad, aunque se siguen manteniendo disposiciones en las que se contemplan diferencias salariales entre los antiguos y nuevos redactores, la mayor parte de ellos adscritos a la plataforma *online* y con un calendario a medio plazo para ir unificando las condiciones salariales.

En *Sur*, por ejemplo, el nuevo convenio se firmó en 2014<sup>404</sup> (periodo de vigencia 2013-2015). En él se establecen menores sueldos para quienes trabajan en la web, salvo que provengan de la edición impresa; pero a partir de ahora, los que entren, web o papel, sí ganarán lo mismo.

En *Ideal* (Corporación de Medios de Andalucía, S.A.) el convenio vigente<sup>405</sup> de 2010-2014 estaba vencido a la hora de redactar estas notas y se estaba negociando uno nuevo con carácter único, y en el que los sueldos variarían según las funciones que desempeñase cada redactor o editor.

---

<sup>404</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA. Convenio o acuerdo: Prensa Malagueña. Expediente 29/01/0028/2014. *Boletín Oficial de la Provincia de Málaga*, 30 de mayo de 2014, núm. 102, pp. 2-14.

<sup>405</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA. Resolución de 19 de marzo de 2014, de la Dirección General de Relaciones Laborales, por la que se ordena la inscripción, depósito y publicación del Acuerdo por el que se proroga el Convenio Colectivo de la empresa Corporación de Medios de Andalucía, S.A. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía (BOJA)* [en línea], 26 de marzo de 2014, núm. 58, pp. 71-88.

*ABC de Sevilla y La Voz de Cádiz* comparten el mismo convenio<sup>406</sup> con vigencia desde 2013 a finales de 2015. Es también un convenio único y existen diferencias de sueldo, pero no por la pertenencia a la edición de papel o web, sino porque se establecieron salarios más bajos para las nuevas incorporaciones, aunque con un compromiso y un calendario de ir poco a poco equiparándolos.

### 7.3.3. CRITERIO SOBRE LAS EXCLUSIVAS

La política “primero en la web” (*first web*) es uno de los indicativos, a juicio nuestro, sobre el nivel máximo de integración de una redacción y, en general, del nivel de convergencia de una empresa de comunicación digital. Esa postura estratégica de no guardar noticias para la edición de papel refleja una nueva forma de entender el periodismo digital, en el que se abandona el *timing* clásico de cierres nocturnos condicionados por el arranque de la rotativa, y una reorganización de las salas de redacción que deben estar dispuestas a transmitir información las 24 horas del día, los 365 días al año.

Se pasa de una redacción con un cierre diario a una organización pensando en que el cliente (el lector o internauta) tiene su información a demanda. *First web* supone también seguir un orden lógico en la cronología de la vida diaria, facilitando la información lo más rápidamente posible frente a la opción de apartar información hasta cuando al medio le interesa difundirla, u ofreciendo un producto informativo reelaborado

---

<sup>406</sup> JUNTA DE ANDALUCÍA. Resolución de 7 de agosto de 2013, de la Dirección General de Relaciones Laborales, por la que se ordena la inscripción, depósito y publicación del Convenio Colectivo de la empresa que se cita. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía (BOJA)* [en línea], 16 de agosto de 2013, núm. 160, pp. 32-54.

desde una plataforma que ya de por sí llega tarde. Como afirma Bergereche<sup>407</sup>:

“Existe el riesgo de acabar haciendo mal los dos soportes porque el flujo de publicación que estamos usando es artificial y no sigue ni el orden al que están acostumbrado nuestras audiencias, ni el temporal. Dicho en positivo, en un entorno integral bien hecho, nos ayudaría a seleccionar mejor las historias y acabar haciendo mejor periodismo en los dos soportes”.

Además, implica modular la edición impresa a lo que probablemente deberá ser su razón de ser en un futuro muy próximo, alejada de la actualidad inmediata y más centrada en la explicación de los porqués, en vez de tratar de pelear por contar lo que pasa lo antes posible. Dicho de otra forma, un producto elitista<sup>408</sup> basado en los géneros periodísticos cercanos a la opinión y sin los *commodity* en lo que se han convertido hoy en día las noticias.

En los diarios de Vocento en Andalucía esta estrategia, siguiendo el modelo teórico conformado en 2010<sup>409</sup>, se sigue, aunque hay matices entre ellos. En un *ranking* entre los que practican lo de “primero en la web” hasta quienes mantienen posturas de “reservar para el papel”, claramente en la parte superior del mismo estarían *La Voz de Cádiz*, que por su peculiaridad en su nacimiento practica esta política informativa de dar todas las informaciones locales que son capaces de producir primero en la plataforma *online*. Después la reelaboran para la edición impresa.

---

<sup>407</sup> Entrevista a Borja Bergareche (junio 2015). Cfr. Anexo 10.2.2.

<sup>408</sup> Entrevista a Álvaro YBARRA (2015). Cfr. Anexo 10.2.4.

<sup>409</sup> Cfr. Capítulo 6.

Solo hay una salvedad, los domingos, en donde elaboran productos propios para el papel. La organización de la redacción está enfocada desde esta opción y prácticamente desde su nacimiento son líderes en la provincia de Cádiz en la versión online.

En otro escalón estaría *Sur*, que desde hace unos años está incrementando la estrategia definida en el documento de 2010, con la filosofía<sup>410</sup> de que “la noticias fluyen libremente por la red, no están ligada a ninguna cabecera, pero si es importante que lleven nuestra marca”. Este diario malagueño vuelca habitualmente todas sus informaciones primero en la edición *online*, sobre todo las noticias del día, aunque a veces reservan algunos temas para el papel. Además, insisten en diferenciar lo máximo posible los contenidos que ya se han difundido en Internet de lo que el lector puede encontrarse a la mañana siguiente en la edición impresa. Incluso, si algún tema se decide reservarlo para esta última, se ofrece en la web a primera hora de la mañana.

Son, asimismo, muy conscientes del cambio de hábitos en el consumo del diario impreso hacia los fines de semana, y más como una costumbre de ocio, por lo que intentan canalizar sus esfuerzos en esta nueva tendencia: “El papel tienen su propia hoja de ruta, y la web la suya”<sup>411</sup>.

En otra postura se encuentran *Ideal* y *ABC de Sevilla*, donde de forma clara predomina una tendencia a “reservar temas para el papel” y a intentar dar dos productos muy diferenciados. En *Ideal* nos explicaron que el futuro pasaba por la integración total, pero que el ritmo de ese trasvase estará en función del negocio (si reservan algunos temas, e

---

<sup>410</sup> Entrevista a Manuel Castillo, director del *Sur* de Málaga (5 de marzo 2015). Cfr. Anexo 10.2.9.

<sup>411</sup> Ídem.



incluso primicias, para la edición impresa). En la web se facilita la agenda informativa del día, temas propios elaborados por los editores web, y aquellos del papel ya publicados y reciclados para el ciberespacio; pero las exclusivas se guardan y las informaciones de la edición impresa tratan de tener un ritmo más analítico y sosegado: “Nosotros somos muy proteccionistas del papel”<sup>412</sup> .

Algo similar ocurre con la cabecera octogenaria de *ABC de Sevilla*. La dirección ha optado por una política de reserva de temas para la edición impresa, especialmente de las exclusivas, y a veces de las primicias, hasta que empiezan a ser conocidas por las redes sociales o por la competencia. Al igual que *Ideal*, los contenidos de la edición *online* de *ABC de Sevilla* provienen de la agenda informativa de actualidad, temas propios que elaboran los redactores web y de las informaciones reelaboradas desde la edición de papel que, si son los temas centrales del día, no se vuelcan a la web hasta mediodía. Según su director, “cuando una gran noticia es verdaderamente exclusiva y la competencia no tiene acceso a la misma la estrategia es reservar para el papel durante las primeras horas de la mañana el contenido parcial o total de la misma”<sup>413</sup> .

---

<sup>412</sup> Entrevista a Eduardo Peralta de Ana (2015). Cfr. Anexos 10.2.6.

<sup>413</sup> Entrevista a Álvaro YBARRA (2015). Cfr. Anexo 10.2.4.

### 7.3.4. TEORÍA DEL ANCLAJE

Hace Boczkowski<sup>414</sup> la siguiente reflexión:

“En términos más generales, las iniciativas de publicación en medios no impresos, que llevaron a cabo los periódicos estadounidenses durante los años ochenta y noventa ilustran cómo los medios establecidos manejan los nuevos desarrollos técnicos que abren nuevas fronteras y cuestionan sus formas de hacer las cosas. Mi explicación demuestra que los actores involucrados han intentado crear una 'nueva' entidad preservando la 'antigua'. En otras palabras, trataron de transformar un canal de difusión que ha permanecido inalterado durante siglos<sup>24</sup> y cuya permanencia ancló una compleja ecología de símbolos, aparatos y prácticas en el terreno de la información, con el objetivo simultáneo de dejar intacto los aspectos esenciales de lo que hacen y lo que son. En 1995, Arthur Sulzberger Jr., persona a cargo de la publicación del New York Times, planteó este dilema en una conversación con Esther Dyson en la conferencia de medios nuevos organizada por la Fundación Nieman, de la Universidad de Harvard: 'Nuestra tarea [en el Times] es tomar la marca que tenemos hoy y traducirla para este nuevo medio (...). Sabemos que tendrá que ser diferente a lo que es hoy (...)''. Algunas partes serán increíblemente familiares para todos nosotros. Pero no podemos siquiera imaginar cómo serán otras partes dentro de veinte o veinticinco años. ¿Acaso realmente pienso que debemos cambiar lo que somos? Por el contrario, creo que lo único que sabemos a ciencia cierta es que no nos podemos dar el lujo de cambiar lo que somos”.

---

<sup>414</sup> BOCZKOWSKI, P.J. *Digitalizar las noticias: innovación en los diarios online*. Buenos Aires: Manantial, 2006.

Sirve esta reflexión para tratar de enlazar con la indagación realizada en los medios de Vocento en Andalucía y en la que vemos cierta similitud entre este planteamiento al que nos referíamos antes y la práctica que estos años han marcado en estos diarios sobre las políticas de contenidos en las diversas plataformas.

Aunque tres de las cuatro cabeceras analizadas, con más cincuenta años de historia, situación hegemónica en sus mercados, liderazgo social y fuerte influencia en su ámbito de actuación, están transitando hacia un cambio de modelo, se puede deducir que su ritmo es menor que en la cabecera nueva, donde no se dan las circunstancias antes enunciadas, y que prácticamente en pocos años ha reconvertido su redacción en una integrada y plenamente convergente.

Las cabeceras, digamos históricas, en la que una conversión tan drástica como es pasar de una redacción analógica a una digital, implica un alto riesgo de perder liderazgo e influencia, ralentizan su ritmo de cambio frente a quienes tienen menos que perder. El anclaje que supone su pasado y posición hace que todo fluya de forma más pausada para que se cumpla lo que antes leíamos de “no nos podemos dar el lujo de cambiar lo que somos”.

Lo podemos apreciar en los casos estudiados de *ABC de Sevilla* e *Ideal*, especialmente donde las afirmaciones de “reservar para el papel” o “el trasvase está en función del negocio” evidencian de fondo una fuerte prevención hacia no perder el *statu quo* adquirido, con independencia de que en la dirección de la organización exista una clarividencia, que se eleva a la categoría de estrategia, de que hay que afrontar el cambio. El director de *ABC de Sevilla* decía que “la integración debería permitirnos dar con el espacio y la forma del periódico de papel, cuya desaparición no será tan inminente como algunos predicen, siempre que logremos hacer un producto diferenciado, que, en el vértigo de la información dé

lugar a un análisis más profundo y sereno de la realidad, de sus causas y de sus consecuencias”<sup>415</sup>.

Boczkowski <sup>416</sup> cierra su reflexión con estas palabras:

“¿Cómo adoptaron los periódicos estadounidenses las alternativas no impresas? Han intentado cambiar permaneciendo fieles a sí mismos. Más precisamente, los actores de la industria de los periódicos han sido persuadidos para realizar transformaciones significativas en su intento por permanecer. Si bien la innovación se llevó adelante de manera reactiva, defensiva y pragmática, ésta ha promovido, no obstante, un significativo cambio. Con la idea de un futuro que fuera una versión mejorada, pero no radicalmente diferente, del presente, los periódicos emprendieron proyectos de innovación recorriendo senderos que tomaron rumbos diferentes de los previstos originalmente. Parafraseando a Marvin, se podría decir que la percepción de similitud ha generado diferencias sustanciales. Es por ello que han surgido acontecimientos discontinuos a partir de fuentes de continuidad. Uno de los resultados de esto ha sido que, para usar palabras de Sulzberger, los periódicos online contemporáneos han sido capaces de ser y no ser al mismo tiempo: fueron capaces de reutilizar los productos y procesos existentes, recombinarlos, recrearlos, o bien hacer todo al mismo tiempo”.

### 7.3.5. PERIODISTAS DE VOCENTO EN LA RED

En la tercera fase de la integración de redacciones, la integración plena, hay otro elemento externo a las empresas informativas, pero no a

---

<sup>415</sup> Entrevista a Álvaro YBARRA (2015). Cfr. Anexo 10.2.4.

<sup>416</sup> BOCZKOWSKI, P., 2006. *Op. cit.*

sus clientes (los lectores y cibernautas) que adquiere un protagonismo importante y que a su vez es señal del nivel de convergencia. Son las redes sociales tan en boga en la web 2.0 y que se han convertido en “una herramienta que permite establecer algún tipo de relación en línea, mediante una estructura social que involucra a un conjunto de usuarios relacionados a partir de afinidades a nivel profesional, de ocio, o amistad”<sup>417</sup>.

La gestión de las redes sociales desde los medios de comunicación tiene mucho que ver con la imagen de marca que se quiera dar y, sobre todo, con una estrategia de captación de usuarios y de llegar, en un negocio globalizado como este, a muchas personas, más allá del círculo habitual de influencia del medio en cuestión. La pregunta es cómo y desde dónde acceden los usuarios de las ediciones *online* a las noticias.

Según el último informe de Reuters Institute Digital News<sup>418</sup>, que se hace en España en colaboración con la Universidad de Navarra, la forma más extendida de conocer noticias nuevas entre los usuarios españoles es acceder directamente al sitio web o la aplicación de un medio: el 46 % de los encuestados se informa de esta manera. Esta modalidad se da en mayor medida en hombres (50 %) que en mujeres (43 %), y crece cuanto mayor es la edad de los usuarios: por edades, se va incrementando desde el 33 % hasta el 53 %.

Las redes sociales en conjunto son empleadas por un 38 % de los usuarios para informarse: un 15 % del total encuentra noticias a través de

---

<sup>417</sup> GARCÍA AVILÉS, J.A., 2014. *Op. cit.*, p. 126.

<sup>418</sup> CENTER FOR INTERNET STUDIES AND DIGITAL LIFE SCHOOL OF COMMUNICATION. *Reuters Institute. Digital News Report 2014: ESPAÑA* [en línea]. [s.l.]: Universidad de Navarra, 2014, p. 7.

Twitter, y el 30 % conoce informaciones nuevas a través otras redes sociales, como Facebook, Google+, LinkedIn o cualquiera distinta de Twitter.

El dato agregado convierte a las redes sociales en el segundo tipo de fuente informativa para el usuario español medio, si bien ya es el primero entre los de 18 a 24 años. El perfil de seguimiento de Twitter es muy distinto según edades, y las otras redes difieren más según el género del usuario. Twitter (36 %) supera a la suma de todas las demás redes (33 %) entre los usuarios más jóvenes, pero su uso como fuente de noticias decrece a menos de la mitad (15 %) entre los usuarios de 35 a 44 años, y a una cuarta parte (9 %) a partir de los 45. Entretanto, el resto de redes sociales se mantiene en valores que oscilan entre el 33 % y el 28 % en todos los grupos de edad. Hombres y mujeres componen por igual ese 15 % de usuarios que se informan a través de Twitter, pero en el uso del conjunto de resto de redes para recibir noticias hay una diferencia de nueve puntos porcentuales a favor de las usuarias.

Los buscadores son la tercera modalidad de acceso, con un 35 % de personas que emplean Internet para informarse y que descubren noticias a través de ellos. Eso sí: se usa más para buscar el nombre de un sitio web concreto (23 %), es decir, como mero acceso a sitios web decididos de antemano, que para buscar palabras clave de historias o temas específicos (20 %). Solo es al revés, y por apenas dos puntos de diferencia, en el grupo entre 45 y 54 años.

Las alertas y los boletines por correo electrónico son un recurso utilizado por el 12 % de los usuarios que se informan en Internet, con una popularidad del 17 % entre hombres de 45 a 54 años. Las alertas en el teléfono móvil, por mensaje de texto o lanzadas por una aplicación, son una fuente informativa para apenas el 5 % de los usuarios españoles en la actualidad. Algo más populares son las aplicaciones que agregan

varias fuentes, como Flipboard, Zite o Pulse (total: 7 % de usuarios), pero solo entre los menores de 45 años (11 %).

Si analizamos los datos, y haciendo una analogía hacia la edición impresa, es como si solo el 30 % de los ejemplares se vendieran en el quiosco, y el resto tuviera otra red para venderse. Estos datos nos muestran, por tanto, la importancia que ha adquirido para los medios de comunicación el buen manejo de estas redes sociales. Por ello no es extraño que en las redacciones haya aparecido en los últimos años el *community manager*, también llamado *social media manager*, cuya traducción en castellano sería “responsable de comunidad”.

Esta figura ha sido una de las primeras en popularizarse. Nació como coordinador de administradores y moderadores de los foros, pero fue con la explosión de las redes sociales cuando la profesión empezó a ganar protagonismo. Actualmente, está muy extendida y numerosas universidades y centros de formación ofrecen cursos y estudios de postgrado para cubrir la demanda de las empresas. Su misión es dinamizar las comunidades de usuarios generando contenidos atractivos en beneficio de una marca. No obstante, el *community manager* también es el responsable del diálogo corporativo de una organización, establece relaciones con los clientes y hace una doble labor de representación, de la empresa ante ellos y, por otro lado, de los consumidores ante la compañía. Para ello debe conocer muy bien las plataformas, y estructurar su plan de actuación en tres líneas: escuchar, responder y colaborar.

Mediante estas acciones, el responsable de comunidad podrá extraer conclusiones para la mejora de los servicios, atender correctamente a los lectores e internautas y participar activamente para otorgar la máxima visibilidad a la marca para la que trabaja. Algunas de las capacidades con las que debe contar un responsable de comunidad

son buena redacción de textos, habilidades sociales para fomentar el intercambio de conocimientos y opiniones entre los usuarios, y conocimientos de programación web y diseño gráfico.

Pero no todas las responsabilidades del diálogo con las redes sociales deben depositarse en esta figura del *community manager*. Cuanto más se integra una redacción más protagonismo adoptan los propios redactores en comunicarse con sus lectores a través de las redes y en conseguir ser líderes de opinión en aquellas comunidades virtuales cercanas a su especialidad o interés. Es una nueva fórmula de hacer llegar las noticias a más lectores (en el sentido amplio de la palabra) y, a la vez, de conseguir fuentes de información.

Hace años hizo fortuna la expresión de periodismo participativo, o periodismo ciudadano<sup>419</sup>, entendido este como la posibilidad de que cualquier ciudadano podía, a través de las redes sociales, difundir noticias y opiniones. La experiencia nos dice que es aventurado denominar estas acciones como periodismo, ya que falta uno de los ingredientes de esta profesión, la credibilidad. De hecho, quienes vivimos en las redacciones somos testigos de las innumerables veces que nos sobresalta un *tuit* o cualquier otra red social con noticias que son falsas y que circulan libremente por la red sin ningún tipo de veracidad o fundamento.

Por ello, y como dice Canga Larequi<sup>420</sup>, el protagonismo del periodismo digital debe ser llevado por los profesionales del periodismo, por los periodistas que con su firma aportan veracidad a la información:

---

<sup>419</sup> MESO AYERDI, K. Periodismo Ciudadano: voces paralelas a la profesión periodística. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI* [en línea]. Junio 2005, núm. 90, pp. 4-13.

<sup>420</sup> CANGA LAREQUI, J. *Op. cit.*



“En efecto, es aquí, en la credibilidad, donde reside la verdadera clave del futuro de los medios periodísticos en la red. En un contexto de superabundancia informativa, y como ya ha sucedido a lo largo de la historia con los medios tradicionales, los nuevos medios habrán de demostrar a sus potenciales usuarios la veracidad y ponderación de sus informaciones o serán descartados por éstos como cauces fiables para la transmisión de la información”.

Aunque llegados a este punto se nos puede plantear otra duda: ¿quién da la credibilidad, la firma del periodista, la marca en la que trabaja, o ambas? Según el estudio de Reuters Institute Digital News<sup>421</sup> antes citado, la marca o la cabecera del medio que la publica o difunde es bastante o muy importante para el 55 % de los encuestados, y es poco o nada importante para apenas el 14 %, sin gran diferencia por sexo ni grupo de edad. En general, un 60 % de usuarios considera bastante o muy importante la firma del autor, en términos de confianza; son cinco puntos porcentuales más que los que estiman importante marca del medio. Un 12 % considera la firma poco o nada importante; dos puntos menos. Entre adultos menores de 25, se concede más importancia al medio (50 %) que al periodista (40 %). En la franja entre 25 y 34 años, el medio y el periodista, se valoran como bastante o muy decisivos por el 52 % de los usuarios en ambos casos. La diferencia es muy baja en el grupo de entre 35 y 44 años: la firma (60 %) ya se sitúa dos puntos por encima de la cabecera. A partir de los 45 años de edad se abre la diferencia: la importancia de la firma del autor individual es 13 puntos porcentuales superior que la importancia otorgada a la marca. Los

---

<sup>421</sup> CENTER FOR INTERNET... *Op. cit.*, p. 9.

porcentajes son de 70 % frente a 14 % hasta los 54 años, y de 68 % frente a 12 % a partir de los 55.

Estos datos de confianza en periodistas y marcas entre usuarios de España son excepcionales entre todos los países en los que se realizó la encuesta: en ningún otro país otorgan los usuarios más credibilidad a los periodistas que a las cabeceras o marcas bajo las que muchos de ellos publican o difunden su trabajo.

En Alemania, la confianza en el medio aventaja en 29 puntos a la depositada en el periodista individual; en el Reino Unido, en 19 puntos; en Dinamarca, en 17 puntos; en Finlandia hay 16 puntos de diferencia en el mismo sentido; en Brasil, igualmente, el medio supera al periodista en 10 puntos; en Italia y Japón hay 6 puntos de ventaja; en Estados Unidos, el medio también se impone, allí por 4 puntos; y en Francia, por tres. La importancia de la marca en España (55 %) se acerca más a la que tiene Estados Unidos, Dinamarca y Finlandia (57 %), que a la que alcanzan Reino Unido y Francia (63 %) o Alemania (64 %).

La cuestión no es baladí, ya que de la respuesta deduciremos qué tipo de organización deberíamos montar para el acceso de los redactores de una empresa periodística en la red; o dicho de otra forma, si el acceso a una red social por parte de un redactor o editor, cuando difunda noticias, puede hacerla a título personal o como pieza de la estructura informativa organizada, y con marca. Veamos cómo se ha organizado en los diarios de Vocento la presencia en la redes de las marcas y de los redactores.

En los cuatro diarios analizados hemos detectado la existencia de un *community manager*, que a veces compatibiliza esta tarea con otras, que es quien se encarga de las funciones que antes hemos descrito. Su aparición coincide habitualmente con la fase de *cross-media*, y maneja

las cuentas corporativas que la marca tiene en las distintas redes sociales, fundamentalmente Twitter y Facebook.

Por otra parte, es muy habitual que gran parte de los redactores también tengan su cuenta personal en estas redes, especialmente en Twitter; y es práctica común que, con independencia de la presencia corporativa de la marca a través del *community manager*, ellos muevan en las redes sus noticias o reportajes, o los temas que difunda la versión *online*. Especialmente activo hemos encontrado en Twitter<sup>422</sup> a los directores de los cuatro diarios, cuya presencia en esta red social es muy frecuente, contando además con un buen número de seguidores.

Sin embargo, salvo en el caso de *Sur*, no hay una estrategia definida ni un protocolo que regule la presencia de los redactores a título institucional en la red. Se confunde su perfil personal con el de la marca, haciéndose eco de las noticias que ellos, o alguno de sus compañeros, han elaborado sin que exista una normativa (en el sentido de forma de actuar) sobre el tema.

No es el caso, como decíamos, del diario *Sur*, que desde hace meses está trabajando en dotar a todos sus redactores de un perfil en la red, elaborando un protocolo de actuación y con un plan definido para que los periodistas se conviertan en líderes de opinión en aquellos sectores donde están especializados. Como afirmaba el director de

---

<sup>422</sup> En septiembre de 2015, el director de ABC de Sevilla, Álvaro Ybarra tenía casi ocho mil seguidores en esta red social, y había escrito más de 48.000 tuits. Manuel Castillo, director de *Sur*, tenía caso siete mil seguidores con más de once mil tuits. Eduardo Peralta, director de *Ideal*, tenía más de tres mil seguidores y más de mil tuits. E Ignacio Moreno, director de *La Voz digital*, tenía más de mil seguidores y más de tres mil mensajes lanzados en esta red social.

*Sur*<sup>423</sup>, “hemos pasado de la pesca de arrastre a la pesca de palangre, buscando lectores casi uno a uno”.

Por todo ello, pensamos que el nivel de integración de las redacciones de Vocento en Andalucía es alto en lo que se refiere al uso de las redes sociales, y muy especialmente en el caso del diario *Sur*, donde han dado un paso cualitativamente importante en el uso de estas herramientas.

### 7.3.6. PARÁMETROS SOBRE ESPACIOS FÍSICOS EN VOCENTO ANDALUCÍA

Otro de los indicadores que hemos usado en este análisis de los niveles de convergencia y de integración en las redacciones del grupo Vocento en Andalucía es la disposición física de los redactores. Aunque ya hemos hablado anteriormente que no tienen por qué ser uno de los parámetros más importantes, sí nos ha dado en este caso algún indicio de las etapas por las que iba pasando el proceso. En efecto, el cambio de etapa, desde la cooperación hasta la casi integración, se significaba visualmente por un cambio de “mesas y sillas”, y a veces hasta de edificios o de plantas del edificio.

En líneas generales podemos decir que el arranque de la versión *online* siempre se produjo cerca del núcleo central de la redacción, aunque, siguiendo la tradición de la época, alejados. O estaban en plantas diferentes o con algún tabique de por medio. Esta situación, de separación física, fue especialmente llamativa en la etapa en la que la

---

<sup>423</sup> Entrevista a Manuel Castillo, director del *Sur* de Málaga (5 de marzo 2015). Cfr. Anexo 10.2.9.

versión *online* no era una sección más del diario, sino una empresa distinta, con sus propias estructuras. Hay que matizar que *La Voz de Cádiz* no siguió este esquema porque cuando surge lo hace como una extensión natural de la redacción y con el rango de una sección más, como podía ser local o diseño gráfico.

En la actualidad, los periodistas y especialistas que trabajan en la web (*webmaster, community manager...*) están en las salas de redacción de los diarios de Vocento en Andalucía en la misma planta y sin división por tabiques entre ellos, y sus responsables se sientan en muchos casos en la mesa de coordinación desde donde se dirige el diario en sus varias plataformas. Incluso es frecuente que la sección web esté en un lugar bastante central de la redacción y muy cerca de la citada mesa de coordinación.

### 7.3.7. PARÁMETROS SOBRE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

¿Cómo se organiza la integración? Anteriormente veíamos que en una integración desde arriba hacia abajo, como la de Vocento –donde inicialmente ha existido una voluntad estratégica de la dirección de ir a un modelo de redacción integrada, y así se ha ido transmitiendo con hechos al resto de la organización–, barajábamos varias opciones para su implementación. Analizábamos la integración a través de las secciones, demostrando ser una de las más eficaces, o bien a través de elementos de coordinación que también hacían de vanguardia, como pueden ser las mesas de coordinación o los coordinadores multimedia.

De la herencia de los multimedia, Vocento ha optado por los elementos de coordinación y es común en los cuatro medios analizados la existencia de las mesas de coordinación, aunque con diversas denominaciones. El *frontdesk*, usando el término anglosajón, es el

corazón informativo del diario en cualquiera de las salas de redacción que hemos visitado en esta investigación. En ella el jefe de información hace de coordinador de todas las plataformas y a su lado se sientan los responsables de la edición impresa y de la web y, a veces, también los editores gráficos y los jefes de cierre.

El esquema es simple: todo debe pasar por esa mesa y es donde se decide cuándo y cómo se difunde la información. Con este esquema, no hace falta que las secciones sean polivalentes, ya que es la mesa la que asigna esas tareas. En el otro modelo, por secciones, el jefe de sección asume el papel de polivalencia y es él quien va marcando los tiempos y el cómo se dan a conocer las noticias que llegan a su sección, con la obvia coordinación del jefe de información.

En cualquier caso, hay que señalar, como ocurrió en *ABC de Sevilla*, que las secciones se usaron como experiencia piloto. En Deportes de *ABC* se unificaron las dos secciones, de papel y web, bajo el mando de un redactor que provenía de la plataforma *online*, y que están produciendo noticias para las dos versiones en uno de los ejemplos más claros de polivalencia multiplataforma y de integración redaccional a través de las secciones que hemos conocido.

En Vocento también hemos observado la total implicación de los directores en cerrar por la cúspide la integración en el sentido de implicarse en las dos plataformas.

### 7.3.8. INDICADORES DE LA INTEGRACIÓN REDACCIONAL EN VOCENTO ANDALUCÍA

En la siguiente tabla hemos tratado de esquematizar, con los parámetros e indicadores antes analizados, qué nivel de integración se observa en las cuatro cabeceras del grupo Vocento en Andalucía:

**Tabla 19.** Indicadores de integración de Vocento en Andalucía.

	<i>ABC</i>	<i>LA VOZ</i>	<i>IDEAL</i>	<i>SUR</i>
<b>MISMO EDIFICIO</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>SIN TABIQUES</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>CAMBIOS FÍSICOS EN LA REDACCIÓN POR LA INTEGRACIÓN</b>				
<b>COORDINADOR MULTIMEDIA</b>	No	No	Sí	Sí
<b>INTEGRACIÓN POR SECCIONES</b>	No	Sí	No	No
<b>MESA DE COORDINACIÓN</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>PRIMERO EN LA WEB</b>	No	Sí	No	Sí
<b>MISMO CONVENIO</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>MISMO SUELDO</b>	No	No	No	No
<b>PLANES DE FORMACIÓN</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>MULTIPLATAFORMA</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>POLIVALENCIA MEDIÁTICA DE LOS REDACTORES</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>DIRECTOR EDITORIAL COMÚN</b>	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>ESPECIALISTAS</b>	Sí	Sí	Sí	Sí

	<i>ABC</i>	<i>LA VOZ</i>	<i>IDEAL</i>	<i>SUR</i>
<b>PERFIL DE REDACTORES EN REDES SOCIALES</b>	No	No	No	Sí
<b>AGENDA COMÚN DE TEMAS</b>	No	Sí	No	No
<b>GESTOR COMÚN DE CONTENIDOS (CMS)</b>	No	No	No	No
<b>HORARIOS DE TRABAJO*</b>	<b>07/01</b>	<b>07/01</b>	<b>07/02</b>	<b>07/02</b>

**Fuente:** Vocento. Elaboración propia.

**Nota:** (\*) Indica hora de inicio jornada de trabajo/hora final.



## CAPÍTULO 8

# CONCLUSIONES

---

**1** Para los diarios de Vocento en Andalucía la integración de redacciones es una cuestión estratégica. Tanto los documentos de la empresa como los testimonios de sus responsables y los indicadores usados muestran que para Vocento el proceso de integración de redacciones no es una mera operación de ahorro de costes, sino una apuesta estratégica, que hunde sus raíces en la organización de sus unidades de negocios en multimedia.

**2** Las redacciones de *Sur*, *Ideal*, *La Voz de Cádiz* y *ABC de Sevilla* se encuentran en una fase de *cross-media* avanzada para dos plataformas (papel y *online*), en un proceso aún abierto en el que buscan la redacción integrada para poder trabajar con plena integración en varias plataformas. A esta afirmación hay que añadir, a modo de matización, que no todos tienen el mismo ritmo, y que hay diferencias entre ellos en lo que se refiere al nivel de integración.

**3** Existe un modelo teórico para la integración de las salas de redacción en los medios regionales de Vocento, pero su ritmo de implementación está provocando la existencia de modelos distintos en las cabeceras de Vocento en Andalucía.

**4** La mesa de coordinación y los coordinadores multimediales son los instrumentos que se están usando predominantemente en Vocento para conseguir la integración redaccional, aunque en algunos momentos también se han usado las secciones como prueba piloto para avanzar en el proceso de integración. La integración se ha realizado desde arriba hacia abajo, con un alto grado de implicación de los directores y los mandos de cada unidad de negocio.

**5** Hay un alto grado de polivalencia mediática en los redactores en lo que se refiere al apartado de la producción de noticias, hecho que está casi plenamente aceptado por todos los trabajadores de Vocento en Andalucía, quienes también asumen como importante para el futuro de su empresa que se alcance pronto un alto nivel de integración. La encuesta realizada entre los profesionales del grupo Vocento refleja el alto grado de compromiso y de identificación que tienen los redactores y editores en Andalucía con el proceso de integración, así como el alto nivel de aceptación de la convergencia redaccional, mayor en este

colectivo de periodistas que en el global de los profesionales de la comunicación en Andalucía.

**6** La no existencia de un único gestor de contenidos (CMS) es señalado por los trabajadores como una de las causas que ralentiza el proceso de integración.

**7** El grupo Vocento en Andalucía tiende también a la unificación de los convenios entre los colectivos que venían de las diversas redacciones, equiparando los salarios y condiciones salariales, aunque establecen para conseguir este objetivo un tiempo a medio plazo.



# CAPÍTULO 9

## BIBLIOGRAFÍA

---

### A

ABADAL FALGUERAS, Ernest; GUALLAR, Javier. *Prensa digital y bibliotecas*. Gijón: Trea, 2010.

ABC de Sevilla abre hoy su edición digital y ya puede ser consultado en <http://sevilla.abc.es>. *ABC (Madrid). Hemeroteca* [en línea]. 11 de abril de 2000. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: <http://hemeroteca.abc.es/nav/Navigate.exe/hemeroteca/madrid/abc/2000/04/11/086.html>

ABC une sus redacciones. *233grados.com* [Blog]. 04 de marzo de 2010. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en: <http://233grados.lainformacion.com/blog/2010/03/abc-une-sus-redacciones.html>

AGENCIA EFE BILBAO. Vocento cobrará por los contenidos online en sus diarios regionales antes del verano. *El Diario.es. Cultura & Tecnología* [en línea]. 28 de abril de 2015. [Consulta: 18-10-2015]. Disponible en: [http://www.eldiario.es/cultura/Vocento-cobrara-contenidos-diarios-regionales\\_0\\_382162595.html](http://www.eldiario.es/cultura/Vocento-cobrara-contenidos-diarios-regionales_0_382162595.html)

AGUADO, Juan Miguel y PALOMO TORRES, María Bella. Convergencia y nuevas rutinas profesionales. En: Xosé LÓPEZ GARCÍA y Xosé PEREIRA FARIÑA (Coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela, 2010, pp. 129-148.

AGUILAR, Paola. Medios: The Washington Post, The New York Times y USA Today, en una experiencia inédita. *Realidad Económica. Revista de Ciencias Sociales* [en línea]. 07 de enero de 2006. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en: <http://www.iade.org.ar/modules/noticias/print.php?storyid=655>

ALONSO RUIZ, Jaime. Nuevas formas en la producción de la información. En: María Ángeles CABRERA (ed.). *Evolución de los cibermedios. De la convergencia digital a la distribución multiplataforma*. Madrid: Editorial Fragua, 2013, pp. 93-108.

ÁLVAREZ MARCOS, José. El periodismo ante la tecnología hipertextual. En: Javier DÍAZ NOCI y Ramón SALAVERRÍA (coords). *Manual de Redacción Ciberperiodística*. Barcelona: Editorial Ariel, 2003, pp. 231-246.

APPELGREN, Ester. Convergence and divergence in media: different perspectives. En: Jan ENGELEN; Sely M.S. COSTA; y Cristina S. MOREIRA (eds.). *Building digital bridges: linking cultures, commerce and science: proceedings of the 8th International Conference on Electronic Publishing: Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil, June 23-26, 2004* [en línea]. [s.l.]: ICCC International Conference on Electronic Pub., 2004, pp. 237-248. [Consultado el 12-10-2015]. Disponible en: <http://elpub.scix.net/data/works/att/237elpub2004.content.pdf>.

ARMAÑANZAS, Emy; DÍAZ NOCI, Javier; y MESO, Koldo. *El periodismo electrónico: información y servicios multimedia en la era del ciberespacio*. Barcelona: Editorial Ariel, 1996.

ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (AIMC). Entrega de resultados EGM. 1ª ola 2015. *AIMC* [en línea]. 15 de abril de 2015. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: <http://www.aimc.es/Entrega-de-resultados-EGM-1%C2%AA-ola,1588.html>

ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN (AIMC). Entrega de resultados EGM. 2ª ola 2015. *AIMC* [en línea]. 02 de julio de 2015. [Consulta: 18-10-2015]. Disponible en: <http://www.aimc.es/Entrega-de-resultados-EGM-2%C2%AA-ola,1636.html>

## B

BABBIE, Earl R. *The practice of social research*. Belmont (Estados Unidos): Wadsworth Publications, 1989.

BARTOLOMÉ PINA, Margarita. Investigación cualitativa en educación: ¿comprender o transformar? *Revista de investigación educativa (RIE)*. 1992, vol. 10, núm. 20, pp. 7-36.

BASSET, Lluís. *El último que apague la luz: sobre la extinción del periodismo*. Madrid: Editorial Taurus, 2013.

BECKER, Howard S. Observación y estudios de casos sociales. En: David L. SILLD (rd.). *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*. Tomo 3. Madrid: Aguilar, 1979, pp. 384-389.

BECKER, Howard S. y GEER, Blanche. Participant observation and interviewing: a comparison. *Human organization* [en línea]. 1957, vol. 16, núm. 3, p. 28-32. [Consulta: 07-10-2015]. Disponible en: <http://blogs.ubc.ca/qualresearch/files/2009/09/Becker-Geer.pdf>.

BELLÓN RODRÍGUEZ, Ana. *20 minutos: tres productos y un modelo de redacción* [en línea]. Tesis Doctoral. Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, 2012. [Consulta: 18-10-2015]. Disponible en: [http://dspace.usc.es/bitstream/10347/7505/1/rep\\_382.pdf](http://dspace.usc.es/bitstream/10347/7505/1/rep_382.pdf)

BERGARECHE, J.M. *Los nuevos retos de los grupos de comunicación*. Conferencia pronunciada en Foro de Debates, 1 de diciembre de 2005. Sevilla: Fundación Antares, 2005

Berlamino García, nombrado consejero delegado de Vocento. *ABC.es. Actualidad* [en línea]. 26 de julio de 2007. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: [http://www.abc.es/hemeroteca/historico-26-07-2007/abc/Sociedad/belarmino-garcia-nombrado-consejero-delegado-de-vocento\\_164119178327.html#](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-26-07-2007/abc/Sociedad/belarmino-garcia-nombrado-consejero-delegado-de-vocento_164119178327.html#)

BERNAL, Ana Isabel; DOMINGO, David; IGLESIAS-GARCÍA, Mar; MASIP, Pere; y MICO, Josep Lluís. Un día en la redacción digital. En: María Ángeles CABRERA. *Evolución de los cibermedios. De la convergencia digital a la distribución multiplataforma*. Madrid: Editorial Fragua, 2013, pp. 322-325.

BERNAL RODRÍGUEZ, Antonio Miguelo. Sevilla y ABC. Historia paralelas. En: Antonio CHECA GODOY; Carmen ESPEJO CALA; y José RUIZ ACOSTA (coords.). *ABC de Sevilla: un diario y una ciudad, análisis de un modelo de periodismo local*. Sevilla: Universidad de Sevilla, 2007, pp. 25-40.



BOCZKOWSKI, Pablo J. *Digitalizar las noticias: innovación en los diarios online*. Buenos Aires: Manantial, 2006.

BOCZKOWSKI, Pablo. Preferencias divergentes de los lectores y de los periodistas en las noticias "on-line". *CIC Cuadernos de Información y Comunicación* [en línea]. 2013, Vol. 18, pp. 51-55. [Consulta: 18-10-2015]. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/CIYC/article/view/41714/39752>

## C

CABRERA GONZÁLEZ, María Ángeles. La distribución multiplataforma, objetivo del proceso de convergencia. En Xosé LÓPEZ GARCÍA y Xosé PEREIRA FARIÑA (Coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela, 2010, pp. 149-166.

CABRERA GONZÁLEZ, María Ángeles (coord.). *Evolución de los cibermedios: de la convergencia digital a la distribución multiplataforma*. Madrid: Editorial Fragua, 2013.

CANGA LAREQUI. J. Periodismo e internet: nuevo medio, vieja profesión. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* [en línea]. 2001, núm. 7, pp 33-48. [Consulta: 12-10-2015]. Disponible en: <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/download/ESMP0101110033A/12804>.

CARO GONZÁLEZ. Francisco Javier. *Efectos de la Innovación y el Cambio en la Gestión y Organización de la Empresa Informativa*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla, Sevilla, 2001.

CARO GONZÁLEZ, Francisco Javier. *Cambio e innovación en la empresa informativa*. Sevilla: Grupo de Investigación, Gestión de la Innovación, la Calidad y el Cambio, 2002.

CARVAJAL PRIETO, Miguel. *Líderes en Prensa: la dirección estratégica de Vocento*. Murcia: Diego Marín Librero Editor, 2007.

CASERO RIPOLLÉS, Andreu. Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información* [en línea]. Noviembre-Diciembre 2010, vol. 19, núm. 6, pp. 595-601. DOI: 10.3145/epi.2010.nov05

CASTELLS, Manuel. *La era de la información. Tomo 1: economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial, 1997.

CASTELLS, Manuel. *Internet y la sociedad en red*. Lección inaugural del programa de doctorado sobre la sociedad de la información y el conocimiento en la UO, 1999.

CASTELLS, Manuel. Internet y la sociedad red. *La factoría* [en línea]. Febrero-Septiembre 2001, vols. 14-15. [Consulta: 12-10-2015]. Disponible en: <http://www.uoc.edu/web/cat/articles/castells/castellsmain2.html>.

CEBRIÁN HERREROS, Mariano. La Información en red. *Sphera Pública: revista de ciencias sociales y de la comunicación*. 2000, vol. 0, pp. 9-28.

CENTER FOR INTERNET STUDIES AND DIGITAL LIFE SCHOOL OF COMMUNICATION. *Reuters Institute. Digital News Report 2014: ESPAÑA* [en línea]. [s.l.]: Universidad de Navarra, 2014. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en:

<http://www.unav.edu/documents/3786985/0/Reuters-Institute-Digital-News-Report-2014-Espana.pdf>

CHAN-OLMSTED, Sylvia M. y CHANG, Byeng-Hee. Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants. *Journal of Media Economics* [en línea]. 2003, vol. 16, núm. 4, pp. 213-233. [Consulta: 16-10-2015]. DOI: 10.1207/S15327736ME1604\_1

CHECA GODOY, Antonio. *Historia de la prensa andaluza*. Sevilla: Ediciones Alfar, 2011,

CODINA, Lluís. Evaluación de recursos digitales en línea: conceptos, indicadores y métodos. *Revista Española de Documentación Científica* [en línea]. 2000, vol. 23, núm. 1, pp. 9-44. [Consulta: 07-10-2015]. Disponible en: <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/315/479>

COLLER, Xavier. *Estudio de casos. Cuadernos Metodológicos*, 30. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), 2000.

## D

DAILEY, Larry; DEMO, Lori; y SPILLMAN, Mary. The convergence continuum: A model for studying collaboration between media newsrooms. *Atlantic Journal of Communication* [en línea], 2005, vol. 13, núm. 3, pp. 150-168. [Consulta: 14-10-2015]. DOI: 10.1207/s15456889ajc1303\_2

DARWIN, Charles. *On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life*. 1a ed. Londres: John Murray, 1859.

DENZIN, Norman K. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. Nueva York: McGraw-Hill, 1978.

DERHAM, W. *Physico-theology, or, A demonstration of the being and attributes of God from his works of creation: being the substance of XVI sermons preached in St. Mary le Bow-Church, London, at the Hon'ble Mr. Boyle's lectures in the years 1711 and 1712: with large notes and many curious observations never before published*. Londres: Printed for W. Innys, 1713.

DEUZE, Mark. What is multimedia journalism? *Journalism Studies* [en línea]. 2004, Vol. 5, núm. 2, pp. 139-152. [Consulta: 17-10-2015]. DOI: 10.1080/1461670042000211131

DÍAZ MORLÁN, Pablo. *Los Ybarra. Una dinastía de empresarios (1801-2001)*. Madrid: Marcial Pons, 2002.

DRABLIER, Lauren. Le Figaro: Forging ahead but taking a different route, less integration and more print. *World Association of Newspapers and News Publishers (Wan-Ifra)* [Blog]. 23 de enero de 2009. [Consulta: 18-10-2015]. Disponible en: <http://www.editorsweblog.org/2009/01/23/le-figaro-forging-ahead-but-taking-a-different-route-less-integration-and-more-print>

## E

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* [en línea]. Octubre 1989, vol. 14, núm. 4, pp. 532-550. [Consulta: 07-10-2015]. Disponible en: [http://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/258557?seq=1#page_scan_tab_contents).

El País se reinventa. *El País Sociedad* [en línea]. 20 de enero de 2009. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en: [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2009/01/20/actualidad/1232406003\\_850215.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2009/01/20/actualidad/1232406003_850215.html)

Entre'bits'. Domene: "Las redacciones de papel y online de 20 Minutos se separan". *233grados.com* [Blog]. 24 de enero de 2009. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en: <http://233grados.lainformacion.com/blog/2009/01/entre.html>

ERDAL, Ivar John. Coming to Terms with Convergence Journalism: Cross-Media as a Theoretical and Analytical Concept. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* [en línea]. 2011, vol. 17, núm. 2, pp. 213-223. [Consulta: 16-10-2015]. DOI: 10.1177/1354856510397109

ESCOLAR, Arsenio. La refundación de 20 minutos. Paren las máquinas. *20 minutos* [Blog]. 14 de noviembre de 2006. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en: <http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2006/11/14/la-refundacion-20-minutos/>

ESCOLAR, Arsenio. ¿Mejoras como periodista en una redacción integrada? *20 minutos* [Blog]. 04 de diciembre de 2008. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en:

<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/2008/12/04/aamejoras-como-periodista-una-redacciain-integrada/>

## F

FERNANDEZ PALENZUELA, Lola. Crisis de identidad y prestigio del periodista. En: María José UGARTE RUIZ y Isaac LÓPEZ (coords.). *Del deterioro del periodismo tradicional al horizonte de las nuevas tecnologías*. Montilla (Córdoba): Grupo de Investigación influencias de los Géneros Periodísticos y de las Tecnologías en la Comunicación Social, 2013, pp. 19-34.

FIDLER, Roger F. *Mediamorfosis*. Buenos Aires: Granica, 1998.

## G

GAITÁN MOYA, Juan Antonio y PIÑUEL RAIGADA, José Luis. *Técnicas de investigación en comunicación social: elaboración y registro de datos*. Madrid: Editorial Síntesis, 1998.

Gannett, dueña de USA Today, separará el papel del negocio digital y televisivo. *233grados.com* [Blog]. 05 de Agosto de 2014. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en: <http://233grados.lainformacion.com/blog/2014/08/gannett-due%C3%B1a-de-usa-today-separar%C3%A1-el-papel-del-negocio-digital-y-televisivo.html>

GARCÍA AVILÉS, José Alberto; CARVAJAL, Miguel. Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News

Product - The Cases of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* [en línea], 2008, vol. 14, núm. 2, pp. 221-239. [Consulta: 16-10-2015]. DOI: 10.1177/1354856507087945

GARCÍA AVILÉS, José Alberto; SALAVERRÍA ALIAGA, Ramón; y MASIP MASIP, Pere. Convergencia periodística en los medios de comunicación. Propuesta de definición conceptual y operativa. En ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE LA COMUNICACIÓN (ed.). *Investigar la comunicación (= Invetigar la comunicació = Komunikazio-lkerketa): Actas y memoria final: Congreso Internacional Fundacional AE-IC, Santiago de Compostela, 30, 31 de enero y 1 de febrero de 2008*. (Recurso electrónico). Santiago de Compostela: Asociación Española de Investigación de la Comunicación, 2008.

GARCIA AVILÉS, José Alberto. La comunicación ante la convergencia digital: algunas fortalezas y debilidades. *Signo y pensamiento* [en línea]. 2009, vol. XXVIII, núm. 54, pp. 102-113. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86011409007>

GARCÍA AVILÉS, José Alberto; CARVAJAL PRIETO, Miguel; KALTENBRUNNER, Andy; MEIER, Klaus; y KRAUS, Daniela. Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios. *Anàlisi* [en línea]. 2009, vol. 38, pp. 173-198. [Consulta: 07-10-2015]. Disponible en: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n38/02112175n38p173.pdf>.

GARCÍA AVILÉS, José Alberto. Innovation management in crossmedia production: leading change in the newsroom. En: Indrek IBRUS y Carlos Alberto SCOLARI (eds.). *Crossmedia Innovations: texts, markets, institutions*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 2012, pp. 259-276.

GARCÍA AVILÉS, José Alberto; KALTENBRUNNER, Andy; y MEIER, Klaus. Media convergence revisited: lessons learned on newsroom integration in Austria, Germany and Spain. *Journalism Practice* [en línea]. 2014, vol. 8, núm. 5, pp. 573-584. [Consulta: 07-10-2015]. DOI: 10.1080/17512786.2014.885678.

GARCÍA AVILÉS, José Alberto. *Comunicar en la sociedad red: teorías, modelos y prácticas*. Barcelona: Editorial UOC, 2015.

GARCÍA CANCLINI, Néstor, *et al.* *Lectores, espectadores e internautas*. Barcelona: Gedisa, 2007.

GAVIN, H. *Understanding research methods and statistics in psychology*. Los Ángeles: Sage Publications, 2008.

GINER, José Antonio. De empresas de medios a turbinas informativas. En: Juan Antonio GINER y Barry Sussman (eds.). *Innovaciones en periodicos: informe mundial 2000: [un estudio anual del Innovation International Media Consulting Group para la Asociación Mundial de Periodicos]*. Pamplona: Pamplona Innovation, 2001, pp. 28-33.

GÓMEZ, Rosario G. Luis del Olmo pacta con el grupo Vocento la creación de una nueva cadena de radio. *El País Archivo* [en línea]. 29 de mayo de 2004. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: [http://elpais.com/diario/2004/05/29/radiotv/1085781602\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2004/05/29/radiotv/1085781602_850215.html)

GORDON, Rich. The meanings and implications of convergence. En: Kevin KAWAMOTO. *Digital Journalism: Emerging media and the changing horizons of journalism* [en línea]. Lanhan (Estados Unidos): Rowman & Littlefield Publishers, 2003, pp. 57-73. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en:



[http://www.academia.edu/948528/Convergence\\_defined\\_The\\_Meanings\\_and\\_Implications\\_of\\_Convergence\\_](http://www.academia.edu/948528/Convergence_defined_The_Meanings_and_Implications_of_Convergence_)

GRUPO CORREO PRENSA ESPAÑOLA. *Informe Anual = Annual Report. 2002* [en línea]. [Consulta: 18-10-2015]. Disponible en: [http://www.vocento.com/pdf/memoria/memoria\\_2002.zip](http://www.vocento.com/pdf/memoria/memoria_2002.zip)

GUALLAR, Javier; ROVIRA, Cristòfol; y RUIZ, Sara. Multimedialidad en la prensa digital. Elementos multimedia y sistemas de recuperación en los principales diarios digitales españoles. *El profesional de la información* [en línea]. Noviembre-Diciembre 2010, vol. 19, núm. 6, pp. 620-629. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: <http://eprints.rclis.org/15088/1/620-631-Guallar-Rovira-Ruiz.pdf>

GUNDERMANN-KROLL, H. El método de los estudios de caso. En: María Luisa TARRES (ed.). *Observar, escuchar y comprender: sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: Colegio de México, 2001.

## H

HAMEL, J., DUFOUR, S. y FORTIN, D. *Case Study Methods*. Newbury Park (Reino UNido): Sage Publications, 1993.

## I

Informe de la Profesión Periodística 2013: 11.151 empleos perdidos y 284 medios cerrados desde 2008. *Asociación de la Prensa de Madrid (APM)* [en línea]. 12 de diciembre de 2013. [Consulta: 16-10-2015].

Disponible en: <http://www.apmadrid.es/noticias/generales/informe-de-la-profesion-periodistica-2013-11151-empleos-perdidos-y-284-medios-cerrados-desde-2008>

Informe Anual de la Profesión Periodística 2014: se detiene la destrucción de empleo, pero aumenta la precariedad laboral y profesional. *Asociación de la Prensa de Madrid (APM)* [en línea]. 16 de diciembre de 2014. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en: <http://fape.es/informe-de-la-profesion-periodistica-2014-se-detiene-la-destruccion-de-empleo-pero-aumenta-la-precariedad-laboral-y-profesional/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. Año 2014. *INEbase* [en línea]. 02 de octubre de 2014. [Consulta: 12-10-2015]. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np864.pdf>.

## J

JANESICK, Valerie J. *Stretching exercise for qualitative researchers*. Thousand Oaks (Estados Unidos): Sage Publications, 1998.

José Manuel Vargas, consejero delegado de ABC, nuevo consejero delegado de Vocento. *ABC.es. Actualidad* [en línea]. 28 de enero de 2008. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: [http://www.abc.es/hemeroteca/historico-28-01-2008/abc/Economia/jose-manuel-vargas-consejero-delegado-de-abc-nuevo-consejero-delegado-de-vocento\\_1641595037822.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-28-01-2008/abc/Economia/jose-manuel-vargas-consejero-delegado-de-abc-nuevo-consejero-delegado-de-vocento_1641595037822.html)

JUAN, Santiago y ROUSSOS, Andrés. *El focus groups como técnica de investigación cualitativa* [en línea]. Documento de Trabajo, N° 256, Universidad de Belgrano, 2010. [Consulta: 07-10-2015]. Disponible en: [http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt\\_nuevos/256\\_roussos.pdf](http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/256_roussos.pdf)

JUNTA DE ANDALUCÍA. Resolución de 7 de agosto de 2013, de la Dirección General de Relaciones Laborales, por la que se ordena la inscripción, depósito y publicación del Convenio Colectivo de la empresa que se cita. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía (BOJA)* [en línea], 16 de agosto de 2013, núm. 160, pp. 32-54. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: [http://www.juntadeandalucia.es/boja/2013/160/BOJA13-160-00023-13403-01\\_00032195.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/boja/2013/160/BOJA13-160-00023-13403-01_00032195.pdf)

JUNTA DE ANDALUCÍA. Resolución de 19 de marzo de 2014, de la Dirección General de Relaciones Laborales, por la que se ordena la inscripción, depósito y publicación del Acuerdo por el que se prorroga el Convenio Colectivo de la empresa Corporación de Medios de Andalucía, S.A. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía (BOJA)* [en línea], 26 de marzo de 2014a, núm. 58, pp. 71-88. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: [http://www.juntadeandalucia.es/boja/2014/58/BOJA14-058-00018-4997-01\\_00044692.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/boja/2014/58/BOJA14-058-00018-4997-01_00044692.pdf)

JUNTA DE ANDALUCÍA. Convenio o acuerdo: Prensa Malagueña. Expediente 29/01/0028/2014. *Boletín Oficial de la Provincia de Málaga*, 30 de mayo de 2014b, núm. 102, pp. 2-14. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: <https://www.bopmalaga.es/descarga.php?boletin=300514102.pdf>

## K

KILLEBREW, K.C. Culture, creativity and convergence: Managing journalists in a changing information workplace. *International Journal on Media Management*. 2003, vol. 5, núm. 1, pp. 39-46.

KLINENBERG, Eric. Convergence: News Production in a Digital Age. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* [en línea]. Enero 2005, vol. 597, núm. 1, pp. 48-64. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: <http://www.jstor.org/stable/25046061>

## L

La COPE absorbe ABC Punto Radio. *El País Sociedad* [en línea]. 19 de diciembre de 2012. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/12/19/actualidad/1355941868\\_372875.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/12/19/actualidad/1355941868_372875.html)

La gran evolución de internet desde su creación en 1969. Marketing directo.com. *El mportal para el marketing, publicidad y los medios* [en línea]. 17 de mayo de 2013. [Consulta: 12-10-2015]. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/infografias/la-gran-evolucion-de-internet-desde-su-creacion-en-1969/>.

La prensa pierde un 71% de sus ingresos por publicidad desde el primer semestre de 2007. *Prnoticias* [Blog]. 19 de octubre de 2015. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: <http://prnoticias.com/prensa/20143106-prensa-ingresos-publicidad-crisis>

LAFUENTE, Gumersindo. Las nuevas redacciones y el periodismo con futuro. *Cuadernos de periodistas: revista de la Asociación de la Prensa de Madrid* [en línea]. 2012, núm. 24, pp. 60-64. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: [http://www.apmadrid.es/images/stories/60-64%20REDACCIONES%20DEL%20FUTURO\(2\).pdf](http://www.apmadrid.es/images/stories/60-64%20REDACCIONES%20DEL%20FUTURO(2).pdf)

LARRAÑAGA ZUBIZARRETA, José. La práctica profesional en el proceso de convergencia mediática. Una aproximación metodológica Estudio del caso del grupo local de comunicación GOIENA Komunikazio Zerbitzuak, Koop. E. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura* [en línea]. 2008, vol. 37, pp. 93-108. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en: <http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/138546/189538>

LAWSON-BORDERS, Gracie L. *Media organizations and convergence: case studies of media convergence pioneers*. Mahwah (Estados Unidos): Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

LIMIA FERNÁNDEZ, Moisés; LOPEZ GARCÍA, Xosé; y PEREIRA FARIÑA, Xosé. 15 años de cibermedios en España. En: Xosé LÓPEZ GARCÍA y Xosé PEREIRA FARIÑA (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela, 2010, pp. 9-26.

LÓPEZ DE ZUAZO, Antonio. Análisis de los teletextos. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* [en línea]. 1994, vol. 1, pp. 57-66 [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP9494110057A/13140>

LÓPEZ DOMÍNGUEZ, Ignacio. *Crisis Subprime. Expansión* [en línea]. 2015. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/crisis-subprime.html>

LÓPEZ GARCÍA, Xosé y PEREIRA FARIÑA, Xosé (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela, 2010.

## M

MARQUÉS PASCUAL, Joaquín. *La caída de difusión en los diarios de pago. Principales causas y su relevancia en el caso español*. Tesis Doctoral. Universitat Ramon Llull, Barcelona, 2013.

MARTÍNEZ LEYVA, M. Hablando en plata. En: María José UGARTE RUIZ y Isaac LÓPEZ (coords.). *Del deterioro del periodismo tradicional al horizonte de las nuevas tecnologías*. Montilla (Córdoba): Grupo de Investigación influencias de los Géneros Periodísticos y de las Tecnologías en la Comunicación Social, 2013, pp. 63-74.

MASIP MASIP, Pere y MICÓ, Josep Lluís. El periodista polivalente en el marco de la convergencia empresarial. *Quaderns del CAC* [en línea]. Julio 2008 - Junio 2009, vol. 31-32, pp. 91-99. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en: [https://www.cac.cat/pfw\\_files/cma/recerca/quaderns\\_cac/Q31-32\\_Masip\\_ES.pdf](https://www.cac.cat/pfw_files/cma/recerca/quaderns_cac/Q31-32_Masip_ES.pdf)

MASIP MASIP, Pere, *et al.* Integración de redacciones en los medios locales y comarcales catalanes. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*

[en línea]. 2011, vol. 17, núm. 1, pp. 167-182. [Consulta: 17-10-2015].  
Disponible en:  
<http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/36951/35760>

MAXWELL, J.A. Designing a Qualitative Study. En: BICKMAN, L. y ROG, D.J. (eds.). *Handbook of Applied Social Research Methods*. Thousand Oaks (Estados Unidos): Sage Publications, 1998, pp. 69-100.

McLUHAN, Marshal; POWERS, B.R.; y FERRARI, Claudia. *La aldea global: Transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*. Barcelona: Gedisa, 1996.

MEDEL VICENTE, Aurelio. *La Bolsa como fórmula de transformación de los medios de comunicación en España* [En línea]. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 2009. [Consulta: 18-10-2015]. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/9654/1/T31309.pdf>

MEIER, Klaus. Innovations in Central European Newsrooms. Overview and case study, *Journalism Practice 1* [en línea]. 2007a, vol. 1, núm. 1, pp. 4-19. [Consulta: 16-10-2015]. DOI: 10.1080/17512780601078803

MEIER, Klaus. *Journalistik*. Konstanz (Alemania): UVK-Verl.-Ges., 2007b.

MEIER, Klaus. El periodismo en cambio. Digitalización y convergencia de redacciones en Alemania. María Ángeles TORRES, Trad. *Comunicación y Ciudadanía* [en línea]. Enero-Junio 2010, núm. 3, pp. 44-53. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en:  
<http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3407307.pdf>

MESO AYERDI, Koldobika. Periodismo Ciudadano: voces paralelas a la profesión periodística. Chasqui. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI* [en línea]. Junio 2005, núm. 90, pp. 4-13.

[Consulta: 17-10-2015]. Disponible en:  
<http://www.ufrgs.br/limc/participativo/pdf/ciudadano.pdf>

MESO AYERDI, Koldobika. Tipología de los cibermedios vascos y modelos de producto. Estado de la cuestión del estudio del fenómeno del ciberperiodismo desde la UPV-EHU. En: Guillermo LÓPEZ GARCÍA (ed.). *Comunicación local y nuevos formatos periodísticos en Internet: Cibermedios, confidenciales y weblogs* [en línea]. Valencia: Universidad de Valencia, 2008, pp. 47-67. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: <http://www.cibermediosvalencianos.es/comloc/Meso.pdf>

MICÓ, Josep Lluís. Llamada en espera. Periodistas inmóviles ante el periodismo móvil. En: *1º Encontro da montanha. Jornalismo e Redes Móveis (23-25 octubre 2009)*. Serra da Estrela (Portugal): [s.e.], 2009.

MIRAT, Manuel y PEREZ, Blanca. El posicionamiento del Grupo Prisa. *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación* [en línea]. Octubre-Diciembre 2006, Vol. 69. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en: <http://telos.fundaciontelefonica.com/telos/cuaderno.asp@rev=69.htm>

MONTERO, Ignacio y LEÓN, Orfelio G. Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud/International Journal of Clinical and Health Psychology* [en línea]. 2002, vol. 2, núm. 3, pp. 503-508. [Consulta: 07-10-2015]. Disponible en: [http://www.aepc.es/ijchp/articulos\\_pdf/ijchp-53.pdf](http://www.aepc.es/ijchp/articulos_pdf/ijchp-53.pdf).

MORENO, Plácido. *Reinventando el periódico: una estrategia para la supervivencia de la prensa diaria*. Madrid: EuroEditions, 2009.

MUNDOPLUS.TV. La televisión privada regional de Vocento, La 10, se expande por diversas regiones. *Mundoplus.tv* [en línea]. Mayo 2010.



[Consulta: 17-10-2015]. Disponible en:  
[http://www.mundoplus.tv/noticias/?seccion=tv\\_digital&id=7855](http://www.mundoplus.tv/noticias/?seccion=tv_digital&id=7855)

## N

NADAL, Alberto. La crisis financiera de Estados Unidos. *Boletín Económico de ICE* [en línea]. Noviembre 2008, núm. 2.953, pp. 19-29.  
[Consulta: 12-10-2015]. Disponible:  
[http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_2953\\_19-30\\_\\_D0D7CC90785D87A456DC9AD37FA57C63.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2953_19-30__D0D7CC90785D87A456DC9AD37FA57C63.pdf).

NEGROPONTE, Nicholas. *El Ser digital*. México: Océano/Atlántida, 1995.

NET TV y Viacom International Media Networks lanzan un nuevo canal de ficción en abierto. *Vocento* [en línea]. 17 de octubre de 2015.  
[Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: <http://www.vocento.com/notas-viacom-international-media-networks-lanzan-20120113.php>

NOTICIAS de la Comunicación. *Revista mensual sobre empresas y medios de comunicación*. Madrid: Noticias de la Comunicación. Septiembre 1998, núm. 173.

## O

OLAZ CAPITÁN, Ángel. *La entrevista en profundidad*. Oviedo: Septem Ediciones, 2008.

OLMO, Víctor. *Historia del ABC: 100 años claves en la historia de España*. Barcelona: Plaza & Janes, 2002.

## P

PALACIOS, Marcos y DÍAZ NOCI, Javier (eds.) *Ciberperiodismo: métodos de investigación. Una aproximación multidisciplinar en perspectiva comparada* [en línea]. Bilbao: Universidad del País Vasco, 2009. [Consulta: 07-10-2015]. Disponible en: <http://gjol.net/wp-content/uploads/2012/12/book-online-research-esp.pdf>.

PAVLIK, John V. A Sea-Change in Journalism: Convergence, Journalists, their Audiences and Sources. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies* [en línea]. Diciembre 2004, vol. 10, pp. 21-29. [Consulta: 14-10-2015]. DOI: 10.1177/135485650401000404

PECQUERIE, Bertrand. *Trends in newsrooms 2008: Innovative ideas for newspapers in the digital age*. París: World Editors Forum; World Association of Newspapers, 2008.

PEIRO, Carme. España se sumerge en Internet. *Web*. Marzo 1996, Vol. 4.

PÉREZ SERRANO, Gloria. *Elaboración de proyectos sociales: casos prácticos*. Madrid: Narcea, [1993?].

## Q

QUINN, S. Convergence's fundamental question. *Journalism Studies* [en línea]. 2005, vol. 6, núm. 1, pp. 29-38. [Consulta: 16-10-2015]. DOI: 10.1080/1461670052000328186

## R

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (RAE). Inmaterial. En: RAE (ed.). *Diccionario de la Lengua Española* [en línea]. Madrid: RAE, 2012. [Consulta: 06-10-2015]. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/?val=inmaterial>.

REECE, Damian. Telegraph raises its game at news hub. *The Telegraph. Finance* [en línea]. 05 de septiembre de 2006. [Consulta: 18-10-2015]. Disponible en: <http://www.telegraph.co.uk/finance/2946710/Telegraph-raises-its-game-at-news-hub.html>

ROBLES GÓMEZ, Miguel Ángel. *La Comunicación Interna en los colegios profesionales. El caso de la farmacia andaluza*. Tesis doctoral. Universidad de Sevilla, Sevilla, 2014.

RODRÍGUEZ BORGES, Rodrigo Fidel. ¿Crisis del periodismo y crisis de la democracia? Una reconsideración del oficio periodístico en el ecosistema digital. *Dilemata* [en línea]. 2014, vol. 14, pp. 1-17. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4780382.pdf>

RODRÍGUEZ CELA, Julia. Internet para periodistas (con especial incidencia en el ámbito español). *Cuadernos de documentación multimedia* [en línea]. 1996, vol. 5. [Consulta: 18-10-2015]. Disponible en: <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/cuadern5/julia.htm>

RODRÍGUEZ GÓMEZ, Gregorio; GIL FLORES, Javier; y GARCÍA JIMÉNEZ, Eduardo. *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe, 1996.

RUSIÑOL, Pere. *Papel mojado: la crisis de la prensa y el fracaso de los periódicos en España*. Barcelona: Debate, 2013.

## S

SABINO, Carlos. *Como hacer una tesis: guía para la elaboración y redacción de trabajos científicos*. Buenos Aires: Humanitas, 1994.

SÁDABA, Charo; PORTILLA, Idoia; GARCÍA AVILÉS, José Alberto; MASIP, Pere; y SALAVERRÍA, Ramón. Métodos de investigación sobre convergencia periodística. En: J. DÍAZ NOCI y M. PALACIOS (eds.). *Metodología para o estudo dos cibermeios* [en línea]. Salvador: EDUFBA, 2008, pp. 11-27. [Consulta: 07-10-2015]. Disponible en: <http://dadun.unav.edu/handle/10171/20906>

SÁIZ, María Dolores y SEOANE, María Cruz. *Historia del Periodismo en España. Vol. 3: El siglo XX: 1898-1936*. Madrid: Alianza, 1996.

SALAVERRÍA, Ramón. Introducción. Diez años de cibermedios. En: Ramón SALAVERRÍA (Coord.). *Cibermedios. El impacto de internet en los medios de comunicación en España*. Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2005, pp. 9-17.

SALAVERRÍA, Ramón y GARCÍA AVILÉS, José Alberto. La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. *Trípodos* [en línea]. 2008, vol. 23, pp. 31-47. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: <file:///C:/Users/Soyevagarcia/Downloads/118910-154129-1-PB.pdf>

SALAVERRÍA, Ramón y NEGREDO, Samuel. *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Barcelona: Editorial Sol 90, 2008.

SALAVERRÍA, Ramón. Los medios de comunicación ante la convergencia digital. En: Koldo MESO (coord.). *Actas del I Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0. Bilbao, 11-13 noviembre 2009* [Recurso digital] [en línea]. País Vasco: Universidad del País Vasco, 2009. [Consultado: 17-10-2015]. Disponible en: [http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/5099/1/Ramon\\_Salaverria.pdf](http://dadun.unav.edu/bitstream/10171/5099/1/Ramon_Salaverria.pdf)

SALAVERRÍA, Ramón; MASIP MASIP, Pere; y GARCÍA AVILÉS, José Alberto. Concepto de Convergencia Periodística. En LÓPEZ GARCÍA, Xosé y PEREIRA FARIÑA, Xosé (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela, 2010a, pp. 41-64.

SALAVERRÍA, Ramón. Estructura de la convergencia. En: Xosé LÓPEZ GARCÍA y Xosé PEREIRA FARIÑA (coords.). *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago de Compostela: Universidad Santiago de Compostela, 2010b, pp. 27-40.

SALAVERRÍA, Ramón. Los medios deben desarrollar estrategias más activas en las redes sociales. *e-Periodistas ahora es salaverria.es* [Blog]. 15 de noviembre de 2010c. [Consulta: 16-10-2015]. Disponible en: <http://e-periodistas.blogspot.com.es/2013/08/e-periodistas-ahora-es-salaverriaes.html>

SÁNCHEZ QUERO, Javier. Internet se consolida como el medio más valorado por los consumidores en España. *Deloitte* [en línea]. 01 de octubre de 2014. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en:

<http://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/Nota-Prensa-Consumo-medios-comunicacion-en-Espana.html#>

SÁNCHEZ TABERNERO, Alfonso. *El Correo Español-El Pueblo Vasco y su entorno informativo*. Pamplona: Universidad de Navarra. Pamplona, 1989.

SCHANTIN, D.; JUUL, T.; MEIER, K. *Cross-media newsrooms in Germany*. Darmstadt (Alemania): IFRA Special Report, 2007.

SCOLARI, Carlos Alberto; MICÓ SANZ, Josep Lluís; NAVARRO GUERE, Héctor; y PARDO KUKLINSKI, Hugo. El periodista polivalente: Transformaciones en el perfil del periodista a partir de la digitalización de los medios audiovisuales catalanes. *Zer: Revista de estudios de comunicación= Komunikazio ikasketen aldizkaria* [en línea]. 2008, vol. 13, núm. 25, pp. 37-60. [Consulta: 18-10-2015]. Disponible en: <http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer25-02-scolari.pdf>

SCOLARI, Carlos Alberto. Alrededor de la(s) Convergencia(s): Conversaciones Teóricas, Divergencias Conceptuales y transformaciones en el ecosistema de medios. *Signo y Pensamiento* [en línea]. Enero-Julio 2009, núm. 54, pp. 44-55. [Consulta: 06-10-2015]. Disponible en: <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4527/3489>.

SELZNICK, Philip. *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization*. Nueva York: Harper & Row, [1966].

SILCOCK, W. y KEITH, S. Translating the Tower Of Babel? Issues of definition, language, and culture in converged newsrooms. *Journalism Studies*. 2006, vol. 7, núm. 4, pp. 610-627.

SINGER, J.B. Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies* [en línea]. Junio 2006, vol. 5, núm. 1, pp. 3-18. [Consulta: 15-10-2015]. DOI: 10.1080/1461670032000174701

SOENGAS PÉREZ, Xosé. Retos de la radio en los escenarios de la convergencia digital. *AdComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* [en línea]. 2013, núm. 5, pp. 23-36. [Consulta: 06-10-2015]. Disponible en: <http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/view/105/137>.

SOLA POOL, Ithiel de. *Technologies of freedom*. Cambridge (Estados Unidos): Belknap Press, 1983.

SOUTH, Jeff y NICHOLSON, June. Cross-training: In an age of news convergence, schools move toward multimedia journalism. *Quill*. 2002, vol. 90, núm 6.

STAKE, Robert E. Case Studies. En: Norman K. DENZIN y Yvonna S. LINCOLN (eds.). *Handbook of qualitative research*. Thousands Oaks (Estados Unidos): Sage Publications, 1994, pp. 236-247.

STAKE, Robert E. *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata, 1995.

STONE, M. Los pasos que conducen al periodismo multimedia. En: Juan Antonio GINER y Barry Sussman (eds.). *Innovaciones en periodicos: informe mundial 2000: [un estudio anual del Innovation International Media Consulting Group para la Asociación Mundial de Periodicos]*. Pamplona: Pamplona Innovation, 2001, pp. 34-39.

STONE, Martha y BIERHOFF, Jan. The state of multimedia newsroom in Europe. En: Henry JENKINS, *et al.* (coords.). *Media in Transition 2: Globalization and Convergence May 10-12, 2002 at MIT*. Massachusetts (Estados Unidos), 2002.

## T

TELLIS, Winston. Introduction to Case Study *The Qualitative Report* [en línea]. 1997, vol. 3, núm. 2. [Consulta: 06-10-2015]. Disponible en: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.

TERCEIRO LOMBA, José B. *Sociedad digital: del homo sapiens al homo digitalis*. Madrid: Alianza, 1996.

TERCEIRO LOMBA, José B.; CLAVERO, Gustavo Matías. *Digitalismo: el nuevo horizonte sociocultural*. Madrid: Taurus Ediciones, 2001.

THOMPSON, Ian. *Convergence in television and the internet*. 2a ed. Londres: Informa Media Group, 1999.

## U

UFARTE RUIZ, María José. Periodismo y periodistas en crisis: condiciones laborales y calidad informativa. En: María José UFARTE RUIZ y Isaac LÓPEZ (coords.). *Del deterioro del periodismo tradicional al horizonte de las nuevas tecnologías*. Montilla (Córdoba): Grupo de Investigación influencias de los Géneros Periodísticos y de las Tecnologías en la Comunicación Social, 2013, pp. 91-100.



## V

VALERO, Miguel Ángel. 30 consejos de Matt Cutts Jefe del equipo Webspam de Google. *Miguel Valero* [Blog]. 14 de febrero de 2011. [Consulta: 18-10-2015]. Disponible en: <http://www.miguel-valero.es/seo-adictos-24h/14-02-2011/30-consejos-de-mat-cutts-jefe-del-equipo-webspam-de-google/>

VARA MIGUEL, Alfonso. Tendencias en el cobro por contenidos digitales. En ASOCIACIÓN DE EDITORES DIARIOS ESPAÑOLES (AEDE) (ed.). *Libro Blanco de la prensa diaria 2014*. Madrid: AEDE, 2014, pp. 179-190.

VARGAS, Juan Manuel. Conferencia presentada en la *IV Conferencia de Presidentes del Club Málaga Valley e-27, 08 de abril de 2008*. [s.l.]: [s.e.].

VISAUTA VINACUA, Bienvenido. *Técnicas de investigación social. Volumen 1: recogida de datos*. Barcelona: PPU, 1989.

VOCENTO. *Guía de implantación del modelo de redacción multimedia 2004*. [Documento interno]. Abril de 2004.

VOCENTO. *Acta de reunión de Dirección de Vocento*. [Documento interno]. Octubre de 2005.

VOCENTO. *Vocento. Informe anual 2006* [en línea]. [s.d.]. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: [http://www.vocento.com/pdf/vocento-memoria-2006-web/vocento/pdf/vocento\\_informe\\_anual\\_2006.pdf](http://www.vocento.com/pdf/vocento-memoria-2006-web/vocento/pdf/vocento_informe_anual_2006.pdf)

Vocento compra el diario gratuito «Qué!» y refuerza su posición de liderazgo absoluto en la prensa en español. *ABC.es. Actualidad* [en

línea]. 01 de agosto de 2007. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: [http://www.abc.es/hemeroteca/historico-01-08-2007/abc/Comunicacion/vocento-compra-el-diario-gratuito-que!-y-refuerza-su-posicion-de-liderazgo-absoluto-en-la-prensa-en-espa%C3%B1ol\\_164212881773.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-01-08-2007/abc/Comunicacion/vocento-compra-el-diario-gratuito-que!-y-refuerza-su-posicion-de-liderazgo-absoluto-en-la-prensa-en-espa%C3%B1ol_164212881773.html)

Vocento crece por encima del mercado gracias al liderazgo en prensa e internet. *ABC.es* [en línea]. 14 de abril de 2010. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: <http://www.abc.es/20100414/medios-redes-Media/vocento-crece-encima-mercado-201004141731.html>

VOCENTO. Plan de Eficiencia 2013. *Vocento* [en línea]. 2012. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: [http://www.vocento.com/oficina\\_hechos\\_relevantes2012.php](http://www.vocento.com/oficina_hechos_relevantes2012.php)

VOCENTO. *Informe anual 2014* [en línea]. [Consulta: 18-10-2015]. Disponible en: [http://www.vocento.com/pdf/vocento-memoria-2014/informe\\_completo\\_es.pdf](http://www.vocento.com/pdf/vocento-memoria-2014/informe_completo_es.pdf)

VOCENTO. *Informe de Gestión Intermedio Consolidado 2015. Primer semestre de 2015* [en línea]. 27 de julio de 2015a. [Consulta: 8-10-2015]. Disponible en: [http://www.vocento.com/pdf/info\\_periodica/2015/1S15/Informe\\_de\\_Resultados\\_1S15.pdf](http://www.vocento.com/pdf/info_periodica/2015/1S15/Informe_de_Resultados_1S15.pdf)

VOCENTO. *Vocento. Accionistas e inversores* [en línea]. 2015b. [Consulta: 18-10-2015]. Disponible en: [http://www.vocento.com/accionistas\\_e\\_inversores.php](http://www.vocento.com/accionistas_e_inversores.php)

VOCENTO. *Vocento. Social* [en línea]. 2015c. [Consulta: 17-10-2015]. Disponible en: <http://www.vocento.com/index.php>

## W

WILDEMUTH, Barbara M. *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport (Estados Unidos): Libraries Unlimited, 2009.

WIMMER, Roger D. y DOMINICK, Joseph R. *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Barcelona: Editorial Bosch, 1996.

WOLF, Mauro. *La investigación de la comunicación de masas: Crítica y perspectivas*. 2a ed. Barcelona: Paidós, 1991.

WORLD ASSOCIATION OF NEWSPAPERS AND NEWS PUBLISHERS. *WAN-IFRA* [en línea]. [Consulta: 16-140-2015]. Disponible en: <http://www.wan-ifra.org/>

## Y

YBARRA, Enrique de. *Un periódico institución: 75 años informando 1910-1985. El Correo Español-El Pueblo Vasco*. Bilbao: [El Correo español-El Correo vasco?], 1985.

YIN, Robert K. *Applications of case study research*. Newbury Park (Estados Unidos): Sage Publications, 1994.

YUSTE, B. Integrar redacciones no consiste sólo en mover mesas y sillas. *ABC.es* [en línea]. 30 de septiembre de 2009. [Consulta 17-07-2015]. Disponible en: <http://www.abc.es/20090930/medios-redes-digitales/integrar-redacciones-consiste-solo-200909291902.html>

## Z

ZAVOINA, S. y REICHERT, T. Media Convergence/Management Change: The Evolving Workflow for Visual Journalists. *Journal of Media Economics*. 2000, vol. 13, núm. 2, pp. 143-151.

ZONABEND, Françoise. The Monograph in European Ethnology. *Current Sociology* [en línea]. Marzo 1992, núm. 40, pp. 49-54. doi: 10.1177/001139292040001005

# CAPÍTULO 10

## ANEXOS

---

### 10.1. GRUPO DE TRABAJO

#### 10.1.1. APORTACIONES VERTIDAS A TRAVÉS DEL GRUPO DE TRABAJO

A través de la herramienta del grupo de trabajo, los distintos participantes han aportado, por escrito, sus opiniones respecto a los temas que se les han formulado.

Las preguntas han sido las siguientes:

1. ¿La integración de redacciones, que surge como consecuencia de la convergencia digital, era inevitable? ¿Había otro/s modelo/s?
2. ¿Considera que este proceso ha sido perjudicial para el periodismo? ¿Y para los periodistas?
3. El periodista polivalente, que trabaja para dos o más plataformas (papel, web, móvil, radio, tv...), ¿era inevitable en un periodismo cambiante y muchos más exigente en las nuevas herramientas tecnológicas?
4. Si se opta por fusionar redacciones que han estado trabajando solo para la edición impresa con otras que han puesto en marcha las ediciones digitales, ¿es todo integrable? ¿Mantendría unidades solo de apoyo a las web, o solo de apoyo a la edición impresa? ¿Cuál sería su modelo?

5. El descenso del consumo de prensa en papel en la última década ha estado provocado, ¿más por la crisis, o por un cambio en los hábitos de consumo de productos informativos?

En las páginas siguientes reproducimos las respuestas obtenidas de los distintos participantes en las varias oleadas que se usaron.

### 10.1.2. RESPUESTAS DE JOSÉ MARÍA ESTEBAN IBÁÑEZ<sup>424</sup>

#### 1. ¿LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES, QUE SURGE COMO CONSECUENCIA DE LA CONVERGENCIA DIGITAL, ERA INEVITABLE? ¿HABÍA OTRO/S MODELO/S?

Todas las Redacciones han conocido a lo largo de su historia múltiples transformaciones al ritmo de la evolución tecnológica. Piénsese, en el interior del periódico papel, que no hace mucho las cuartillas de los redactores desaparecían en manos de los linotipistas que transformaban en plomo las noticias, base de un periodismo de letras y escasas y deficientes fotografías; o bien cuando con el offset los propios redactores asumieron los teclados de las linotipias, para dar paso a un estética en la que el elemento gráfico, fueran fotos o gráficos, dieron un ligero pero evidente giro en la forma de contar las noticias. Lo mismo se podría decir de otros medios, Radio y Televisión, con sus diferentes lenguajes en los que el verbo y la imagen eran sus componentes principales. Pero éstos eran “cambios mecánicos” que poco influyeron en la conformación de las Redacciones, salvo cuando uno o varios de ellos caminaban de manera conjunta y entremezclaban sus protagonistas periodísticos con mayor o menor adaptación.

Ahora, sin embargo, cuando el Periodismo ha admitido como un acompañante más o menos admitido o rechazado al denominado “periodismo ciudadano”, algo meramente nominal y que es más un ejercicio de libertad de expresión que no puede denominarse como informadores, pues no existe la garantía de la veracidad, la honestidad y la fiabilidad de las fuentes. Pero ahí está: presente y

---

<sup>424</sup> José María Esteban Ibáñez ha sido director de La Rioja y de La Verdad de Murcia.

constante, modificando la percepción de que el Periodismo ya no es patrimonio de los periodistas. Y su “profeta” es Internet.

Y es en esta tesitura en la que el actual Periodismo debe convivir y lo hace dentro de las propias Redacciones. Era, por tanto, necesario interrogarse sobre si las Redacciones debían caminar juntas o separadas, si debían complementarse o competir entre ellas por contar la actualidad. La respuesta a la pregunta tiene una lógica clara: era y es inevitable la integración de Redacciones, aunque no se supiera --¿se sabe, ahora?-- cuál es la mejor forma de integración.

Los problemas no eran únicamente de sensibilidad informativa, sino que planteaban dudas estructurales sobre la evolución de un modelo de Redacción enfocada únicamente a una producción cada 24 horas o hacerlo de forma instantánea.

Muchas Redacciones de papel, con la llegada de Internet y el deseo de las empresas de colocar la información en la web, consideraban que estaban en posición de fuerza, sin darse cuenta de que la propuesta dejaba ver, por el contrario, su enorme debilidad ante lo que comenzaba a diseñar el futuro de la información que, paradójicamente, las alejaba de su futuro. Su desconocimiento de las inmensas posibilidades que como ventanas informativas abría Internet a todo tipo de informaciones amenazaba, ya entonces y mucho más ahora, su por el momento posición hegemónica. Al rechazar o como mínimo abandonar el camino de su reconversión en periodistas digitales, en periodistas online, retrasaron de tal manera su formación, pero sobre todo su evolución, que se privaron sin saberlo --¿cómo podían saber cuál era su futuro si se negaban a reconocer que ya era su presente?— de abanderar con su experiencia y fiabilidad informativa un campo que fue apresuradamente colonizado por decisión empresarial por jóvenes periodistas más diestros en el manejo de las herramientas que en la perfección informativa contrastada y exigente, pero, eso sí, menos de la mitad pagados que sus obligados compañeros del papel.

**2. ¿CONSIDERA QUE ESTE PROCESO HA SIDO PERJUDICIAL PARA EL PERIODISMO? ¿Y PARA LOS PERIODISTAS?**

En absoluto, más allá de que las Redacciones de papel elaboraban un producto cuyas claves temporales o de fácil e inmediato acceso a las informaciones iban a

producir un lógico seísmo que hacía necesario el asentamiento. El Periodismo siempre se ha enriquecido de los avances tecnológicos e Internet es en estos momentos el nuevo paradigma al que no se le pueden poner fronteras a la hora de informar, aunque para ello haya que reivindicar los viejos aforismos del Periodismo, basados en su credibilidad, fiabilidad y planteamiento ético.

El “perjuicio” fue más para quienes deseaban, por desconocimiento, pero sobre todo por miedo; por inseguridad, pero sobre todo por inmovilismo, que todo continuara como estaba. Y es que no fueron pocas las Redacciones que, ancladas en una “mentalidad tipográfica”, no supieron ver en la oferta de futuro que se les hacía más que una fuente adicional de ingresos exigiendo que la reduplicación de sus informaciones en Internet supusieran unos “derechos de autor” por los que negociar, incluso vía convenio. Inicialmente, hasta la formación sobre cómo funcionaba la Red o cuáles eran las perspectivas que se les abrían como Redactores, llenando su mochila de nuevos conocimientos, tuvieron una reticencia que sólo era superada por quienes, más jóvenes o siempre dispuestos a sondear nuevos caminos, comprendieron que su patrimonio era la información y su credibilidad frente a los lectores... independientemente del envoltorio o del soporte que la difundiera. Pocos entendían, estableciendo la clásica distinción entre trabajadores y empresa, que en todo caso el “problema” era de ésta como encargada de la distribución de unos contenidos cuya principal característica tenía que seguir siendo la calidad y la fiabilidad de los mismos.

Este “comportamiento” no era sino fruto del miedo hacia un nuevo escenario en el que se sentían débiles ante el desconocimiento del “nuevo lenguaje” del que no disponían ninguna clave y que les relegaba en falta de seguridad por debajo de las nuevas incorporaciones, ya iniciadas en la Red y deseosas de aprovechar la nueva oportunidad que el negocio informativo les brindaba.

**3. EL PERIODISTA POLIVALENTE, QUE TRABAJA PARA DOS O MÁS PLATAFORMAS (PAPEL, WEB, MÓVIL, RADIO, TV...), ¿ERA INEVITABLE EN UN PERIODISMO CAMBIANTE Y MUCHOS MÁS EXIGENTE EN LAS NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS?**

No soy partidario de establecer divisiones entre periodistas de un soporte o de otro, más allá del conocimiento que sobre las características de las distintas plataformas es necesario adquirir para utilizar todas sus potencialidades. La



formación, el conocimiento y, sobre todo, la organización son las claves para desdramatizar esas polivalencias que, en ocasiones, eran utilizadas como elementos de negociación sindical que supusiera un plus, precisamente de polivalencia. ¿Qué estorbaba en tiempos cercanamente pretéritos que el periodista se hiciera acompañar de su propia cámara para hacer las fotografías que luego ilustrarían la información que luego escribiría? ¿Quién mejor, sin necesidad de intermediarios, que el propio periodista para “escribir fotográficamente” un trabajo que tendría en su puesta en página los elementos escritos y de imagen? ¿Se puede discutir que las posibilidades de Internet, a través de blogs, facebook, twitter, etc., no son sino apéndices positivos para la labor informadora?

El problema es que las empresas ante la irrupción de Internet no fueron muy duchas en esa labor de pedagogía que hiciera comprender a los más remisos que el futuro ya comenzaba a ser pasado si no se evolucionaba y si las Redacciones no se aprestaban a enriquecerse con nuevos soportes que mantuvieran la primacía que las propias Redacciones decían tener: conocimiento, buenas fuentes, credibilidad, fiabilidad y comportamiento ético. ¿Se puede discutir que éstas, y otras características que pudieran añadirse, dejan de ser necesarias en uno u otro soporte o el que todavía no sabemos qué va a existir, pero que en algún lugar del territorio de la I+D+I está siendo analizado?

Unas tímidas incursiones, sin embargo, rompieron el muro del desconocimiento y comenzaron a asentar la nueva mentalidad: las primicias del papel estaban muriendo ante la inmediatez de la nueva herramienta de distribución de informaciones. Conceptos como análisis y profundidad dejaban también de ser patrimonio del papel para mantenerse como exigencia permanente, a la que, sin embargo, se añadían nuevos recursos que conectaban de manera más perfecta e inmediata a los emisores con los receptores: más fotografías, vídeos y animaciones se unían a la reacción, vía comentarios, de los lectores que reforzaban o matizaban el contenido inicial de los periodistas. ¡Se había reducido al inmediato instante la tradicional espera de 24 horas entre la edición de un ejemplar y su siguiente entrega!. Los redactores comenzaron a entender que el nuevo medio incrementaba, todavía más, las exigencias de calidad y contraste de las informaciones y que un trabajo deficientemente hecho era replicado con nuevos datos e inmediatas opiniones de los que antes estaban, en gran medida, eximidos sus autores.

**4. SI SE OPTA POR FUSIONAR REDACCIONES QUE HAN ESTADO TRABAJANDO SOLO PARA LA EDICIÓN IMPRESA CON OTRAS QUE HAN PUESTO EN MARCHA LAS EDICIONES DIGITALES, ¿ES TODO INTEGRABLE? ¿MANTENDRÍA UNIDADES SOLO DE APOYO A LAS WEB, O SOLO DE APOYO A LA EDICIÓN IMPRESA? ¿CUÁL SERÍA SU MODELO?**

El proceso, a mi entender, debe ser por ósmosis. Estratificar una redacción sobre otra es un error que terminará, aunque será lamentablemente muy tarde con la consiguiente pérdida de tiempo y de oportunidades, descubriéndose. Cambio de mentalidad. Ésta es la palanca que moverá a los más remisos, sobre todo en el “papel”, a comprender que el cambio en la evolución de cómo elaborar la información, de cómo el “lector” desea recibirla, de qué contraste inmediato se produce sobre la informado, etc. es inevitable, a riesgo de ser irrelevantes o de hundirse como el Titánic aunque la música suene y las copas de chapan chinchineen en las Redacciones tradicionales. Claro que es difícil, pero más difícil será salir de la actual situación de crisis profunda no del Periodismo, sino del modelo periodístico de los periodistas y de las empresas.

No ha sido ni una, ni dos las empresas periodísticas que han añadido a lo largo de su trayectoria la presencia de nuevos soportes informativos añadidos al papel, tales como la televisión, la radio y el arrollador Internet, a través de sus diferentes y genuinos soportes, lo que dio paso a la incipiente Redacción Multimedia que, sin embargo, tardaría –y en muchos casos, sigue todavía tardando—en consolidarse como mentalidad única en la que lo más importante era cómo gestionar la información de la que se disponía, qué dar en qué soporte y cuándo decidir qué se daba en uno o en todos ellos. Sólo el impulso de los Directores Editoriales más convencidos ayudó a convencer a las Empresas de que la formación tenía que estar, nuevamente, en la base de toda la organización. El entendimiento mutuo de cómo funcionan cada uno de los soportes y de las dificultades, por su peculiar singularidad, con que se encuentran en su quehacer diario, ayudó a conformar Mesas de Redacción que comenzaban a entender los nuevos “lenguajes”. Del “24 horas” del papel a la instantaneidad de Internet y su ranking de “lo más visto” o la espectacularidad de la ventana de televisión con su “primera fila” ante un evento noticioso y la participativa radio se hacían eco al unísono cada uno de los responsables de los respectivos medios. El “papel” podía seguir presumiendo de su solidez y de su prestigio, pero se intuía que los “otros” iban a ser sus eficaces aliados para el mantenimiento de su estatus con la importante base de la calidad y

cantidad de sus ingresos que, tímidamente, comenzaban a distribuirse con porcentajes todavía exigüos en Internet y, en cierta manera, mantenidos en Radio y crecientes en TV ante la mayor concepción visual que los “clientes” demandaban. En el plano empresarial, sin embargo, se dieron tímidos avances y, en todo caso, sólo cuando los fondos de la empresa lo permitieron, muchos de los cambios se redujeron al diseño arquitectónico-decorativo del espacio redaccional con disposición del mobiliario en círculos concéntricos y la primacía de una mesa central para los responsables de los distintos soportes o bien la incrustación en el centro de todo el equipo de Internet, pero sin expresas capas permeables que hicieran fluir de una a otra la información.

Este avance integrador, cuyo camino está siendo tortuoso por una marcada indefinición del negocio publicitario, ha ido dejando, sin embargo, algunos jirones en su camino, pues del inicial Multimedia se ha pasado al tímido Bimedia –papel e Internet— con una falta de visión empresarial que el tiempo está comenzando a mostrar como una debilidad. Cuatro medios, y todos aquellos “nasciturus” que todavía no sabemos que están camino de serlo, son los mejores aliados para la creación de una sinergia informativa que fortalece a cada uno de ellos y ayude a competir radio con radio, televisión con televisión, papel con papel e Internet con Internet...y todos ellos en su conjunto frente a la individualidad o bimedia que matengan sus competidores informativos y publicitarios. Esta visión multimedia tiene la singularidad positiva de que unos alimentan a otros, no ya en la Redacción Única, aunque se mantenga una cierta especialización por medio, sino en aquellos aportes de voz, imagen o soporte gráfico que deben intercambiarse para fortalecerse individual y conjuntamente. Qué duda cabe que la calidad será una de las características que adornará el trabajo de la Redacción y que la transfusión de conocimiento será el valor conjunto de cada uno de los soportes sin que las características de inmediatez o “24 horas” sea ningún impedimento para mantenerla.

**5. EL DESCENSO DEL CONSUMO DE PRENSA EN PAPEL EN LA ÚLTIMA DÉCADA HA ESTADO PROVOCADO, ¿MÁS POR LA CRISIS, O POR UN CAMBIO EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO DE PRODUCTOS INFORMATIVOS?**

(Reflexión añadida sobre cuál ha sido el papel de la empresa en esta evolución).

La crisis económica que desde los años 2007 a la actualidad ha descargado sobre el mercado publicitario ha complicado, todavía más, el equilibrio entre las cuentas de resultados de cada uno de los medios y, a mi entender de manera equivocada, llevado a reducciones de “mentes pensantes” por la vía de jubilaciones anticipadas que amenazan con dejar huérfanos de experiencia – y por qué no también de algo de criterio-- al resto de los equipos. Es un ahorro inmediato, desde luego, pero que siembra el futuro de la duda de si las “descapitalización intelectual” no será el sedimento de un peor edificio económico.

Ello vino a sumarse en la mayoría de las empresas al deficiente diseño de una nueva política comercial que se implantó, sin cambio de mentalidad ni formación, en sus equipos comerciales: a su tradicional y masticada oferta del “papel” se añadieron las de radio y televisión, si disponían de estos medios, y la de Internet, pero con una estrategia que ha venido a demostrarse equivocada, pues eran añadidos con mínimos incrementos de tarifa muy parecidos al “tres por uno” publicitario de sobra conocido, pero incrementado en uno más: “cuatro por uno”. Pocos, quizás nadie, supieron hacer ver a los clientes comerciales que esa nueva ventana que se abría los colocaba en los ordenadores de todos su mundo comercial y con unas herramientas que no sólo se podían apoyar en los tradicionales “banners” –un recurso pobretón y referenciado únicamente a su pariente el faldón del papel--, sino en la interactividad y el seguimiento de gustos y hábitos de consumo de manera muy sencilla testados para establecer su influencia sobre la opción de compra efectiva del producto que se anunciaba o del mantenimiento del prestigio de la marca que se deseaba.

Esta “política” desinfló en gran medida las esperanzas de nuevos ingresos comerciales, tanto por el aporte individual de Internet como por el efecto de compensación que el trasvase del papel al nuevo medio se fuera a producir: bajaron los de papel, pero no fueron compensados, ni de lejos, por los de Internet. La Radio y la Televisión, para quienes los tuvieran, seguían su camino con las dificultades no tanto del medio –televisión los incrementaba— como por el periodo generalizado de crisis económica que redujo sensiblemente la inversión publicitaria. Ambos fenómenos se mezclaron en un mismo todo y ello llevó a equivocadas decisiones de cierre de emisoras de televisión y de radio. ¡Había nacido el equívoco multimedia-bimedia!.

La nebulosa sobre cómo rentabilizar o añadir nuevos ingresos mediante la forma de difusión de la información en Internet tampoco ayudó a aminorar la crisis del papel –la publicidad se redujo en un 50% en siete años--, pese a las fórmulas que se copiaron de mercados más avanzados en ello, como el estadounidense o el británico.

Un efecto añadido y más bien indeseable con el nacimiento del nuevo soporte de Internet, aunque con cierto origen en el inicial rechazo de la Redacción papel, fue la intromisión en el ámbito redaccional de las Direcciones Generales, cuya naturaleza económica estaba separada tradicionalmente de la Dirección Editorial. La exigencia empresarial de rentabilizar el nuevo medio y la percepción de que la gratuidad y la universalidad de las informaciones no eran equiparables a la “seriedad” del papel, llevaron a percibirlo como un soporte en el que era fácil caer en la tentación de rentabilizarlo con mentalidad comercial, dejando en un plano secundario la labor informativa –básica e inicialmente, fundada en el copia y pega de los despachos de las Agencias de noticias— mermando el ámbito de lo que hubiera sido únicamente de competencia Editorial. No hay que descartar el cierto desapego de los Directores Editoriales ante un producto “advenedizo” que no contaba con la bendición de la redacción tradicional y, por tanto, era relativamente fácil, sobre todo cuando había predisposición para ello, dejarlo fuera de la responsabilidad Editorial. El hecho cierto es que la facilidad para abrir las noticias a los comentarios de los internautas originó –y sigue originando— quebraderos de cabeza a la imagen de marca que comparten papel y página web. La realidad jurídica, basada en el Código Penal, ha venido a demostrar que uno y otra tienen la misma responsabilidad y que el control redaccional corresponde –y debe corresponder-- en exclusiva a la Dirección Editorial.

### 10.1.3. RESPUESTAS DE JAVIER PADILLA SANGUINO<sup>425</sup>

#### 1. ¿LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES, QUE SURGE COMO CONSECUENCIA DE LA CONVERGENCIA DIGITAL, ERA INEVITABLE? ¿HABÍA OTRO/S MODELO/S?

No sé si evitable, pero sí creo que había otra forma de hacer las cosas. Es evidente que la tentación a pensar "ambos colectivos hacen contenidos, debemos integrar y ahorrar costes" es grande. Y puede parecer sensato si consideramos "Periodismo Digital" hacer lo mismo que en papel, pero en vertical y retroiluminado... Dicho de otra forma, una verdadera redacción para online debe tener perfiles muy distintos a los del redactor tradicional. No se trata de hacer textos con fotos y meterlos en un gestor de contenidos (y para quien se trate de eso, mal camino lleva).

Se trata de perfiles más técnicos, creativos y especializados que deben abanderar los cambios, recibirlos de buena gana y ser capaces de compartirlos rápidamente con otros compañeros que, además, deben estar receptivos a aprender y mejorar.

En el 90% de las integraciones que conozco se partía de situaciones que condenaban el proceso al fracaso: Si la apuesta es por lo digital, ¿por qué el periodista digital cobra un 50% que el "tradicional"? Poca apuesta se ve ahí en el plano económico. Pero aún suponiendo que eso sea lógico porque aún no existen equipos especializados en monetizar correctamente el soporte digital, los directores editoriales —y los de otras áreas— han tenido un discurso en el que se promulgaba una cosa y se hacía otra distinta.

Parece mentira, pero todavía hay diarios de papel que guardan información en exclusiva para el día siguiente (papel).

Si se apuesta por la integración, creo que hay otra forma de hacerla: pondría un 10-15% de la jornada laboral de cada colectivo (digitales vs. analógicos) a compartir conocimiento. Unos podrían enseñar muchos a otros de internet,

---

<sup>425</sup> Javier Padilla Sanguino ha sido Director Técnico y Webmaster de Abcdesevilla.es. Cofundador de "El Desmarque", 3dsignia, Moodyo, The Knowmads Hub Nabumbu Toys.

técnicas de edición de vídeo, viralidad, redes sociales, SEO, etcétera... y los otros, podrían enseñar a contrastar información, seleccionar fuentes, etcétera. Al cabo de un año existiría un colectivo muy potente. Y, por supuesto, el director editorial debe abanderar esa experiencia y demostrar al resto del colectivo que el camino pasa por un sector que va a caducar cada dos o tres años y tiene que reciclarse, buscar nuevas formas de compartir contenido, etcétera.

Creo que el documento **Innovation del NY Times** explica muy bien cómo la cabecera estadounidense ha pedido a la Redacción que lidere la captación de lectores en un entorno donde Flipboard obtiene más audiencia con las historias del Times que el propio Times...

## 2. ¿CONSIDERA QUE ESTE PROCESO HA SIDO PERJUDICIAL PARA EL PERIODISMO? ¿Y PARA LOS PERIODISTAS?

Creo que el peor enemigo del periodismo ha sido el propio periodista. Durante años he escuchado a muchos profesionales frases como "a ver si pasa la moda de Internet", y eso, en lugar de provocar indignación en el entorno daba risa.

Ha habido varios momentos en los que el periodismo eligió el peor camino posible. Primero se fue al oasis sin agua que era Internet, sin preguntar, poniendo de forma gratuita todos los contenidos por los que cobraba a la mañana siguiente en el quiosco. Después señaló con el dedo a los profesionales que, viendo lo que venía encima, se pusieron a aprender edición de vídeo, audio, multimedia o a hacer fotos. A estos se les acusaba de ser "hombre orquesta" y de hundir la profesión.

En tercer lugar, llegaron los purificadores de la profesión. ¿Nos imaginamos hoy a un arquitecto sin utilizar Autocad? ¿O a un médico sin dedicar al año varias semanas a la formación en nuevas tecnologías? Pues durante años se ha tenido que escuchar aquello de "yo soy periodista y me dedico a hacer buenas historias escritas. No soy informático".

Una compañera en Nueva York, Sabrina Korber (CNBC), me decía que en Estados Unidos se tiene claro que la crisis está circunscrita a la prensa. No hay crisis del periodismo, sino de un modelo cuyo principal producto —el periódico en papel— se está quedando sin mercado a razón de un 10-15% de caída anual en España (vs. 6-10% en Estados Unidos). Korber me decía también que en el colectivo están contentos porque ahora ellos tienen más control sobre el proceso productivo de la

información, pueden grabar piezas con sus cámaras o editar ellos mismos sin la participación de terceros.

**3. EL PERIODISTA POLIVALENTE, QUE TRABAJA PARA DOS O MÁS PLATAFORMAS (PAPEL, WEB, MÓVIL, RADIO, TV...), ¿ERA INEVITABLE EN UN PERIODISMO CAMBIANTE Y MUCHOS MÁS EXIGENTE EN LAS NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS?**

Creo que los nuevos periodistas ya traen de serie el manejo de muchas herramientas porque en su día a día se dedican a contar historias en blogs, Instagram, Facebook, etcétera. En mi agencia intentamos que los nuevos perfiles con los que contamos sean completos, pero si nos fijamos por ejemplo en el proceso de selección de El Español, ellos no están pidiendo grandes currículos académicos. Buscan personas que sepan contar historias e integrar de forma natural recursos que enriquezcan el storytelling.

No se trata de hacer un vídeo de todo. Hay noticias que quedan claras con un simple texto de 2 párrafos, pero en ocasiones hay nuevos formatos que ayudan a contar mejor las historias. Sin ir más lejos, esta historia de The Verge sobre el Apple Watch es un buen ejemplo de ello.

Escribir como forma de expresión del trabajo periodístico irá teniendo cada vez menos peso. Solo hay que observar a los más pequeños. Si les pedimos que busquen algo en una tablet abren Youtube, no Google. Quieren vídeo, no un bloque de 2.000 palabras. Y eso nos debe dar una buena idea del nuevo consumidor.

**4. SI SE OPTA POR FUSIONAR REDACCIONES QUE HAN ESTADO TRABAJANDO SOLO PARA LA EDICIÓN IMPRESA CON OTRAS QUE HAN PUESTO EN MARCHA LAS EDICIONES DIGITALES, ¿ES TODO INTEGRABLE? ¿MANTENDRÍA UNIDADES SOLO DE APOYO A LAS WEB, O SOLO DE APOYO A LA EDICIÓN IMPRESA? ¿CUÁL SERÍA SU MODELO?**

Si no se va a hacer una integración completa —con los aspectos comentados anteriormente— lo ideal es mantener un equipo de coordinación entre ambos colectivos y nada más. Creo que con un par de personas que hagan que la información fluya en ambos sentidos sobre línea editorial, posicionamiento ante un tema, etcétera, es más que suficiente. Mi experiencia me dice que los de papel



empiezan a ver a los de internet como los "novatos informativos", y estos ven a los primeros como unos dinosaurios que no ven llegar el meteorito aunque ya está entrando en la atmósfera. Si no va a haber una verdadera integración es mejor dejar a cada colectivo haciendo lo que mejor sabe y solo utilizar un pequeño equipo de coordinación.

**5. EL DESCENSO DEL CONSUMO DE PRENSA EN PAPEL EN LA ÚLTIMA DÉCADA HA ESTADO PROVOCADO, ¿MÁS POR LA CRISIS, O POR UN CAMBIO EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO DE PRODUCTOS INFORMATIVOS?**

En mi opinión, y viendo que solo en 2012 cerraron en EE.UU. más de 150 periódicos, de los cuales muchos eran centenarios, se trata de un cambio en el mercado global. El perfil del consumidor de contenidos se ha hecho demasiado heterogéneo y ha optado por formatos que permiten la actualización en tiempo real, la interacción con otros usuarios y el multimedia bien entendido. Dicho de otra forma, con o sin crisis, un chaval nacido a partir del año 2000 no iba a leer un periódico aunque hubiéramos estado nadando en la abundancia (es mi opinión).

#### 10.1.4. RESPUESTAS DE JAVIER ARIAS COBO<sup>426</sup>

**1. ¿LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES, QUE SURGE COMO CONSECUENCIA DE LA CONVERGENCIA DIGITAL, ERA INEVITABLE? ¿HABÍA OTRO/S MODELO/S?**

La integración era inevitable, pero no se ha llevado a cabo totalmente ni a todos los niveles. Lo que quiero decir es que se ha intentado integrar equipos generacionalmente diferentes y, en vez de buscar la complementariedad, se ha fomentado, a veces sin querer y otras veces queriendo, la diferenciación y la competencia.

Al margen de las desigualdades salariales, unos, en teoría, debían aportar experiencia y agenda, y otros, los más jóvenes y nativos digitales, conocimientos

---

<sup>426</sup> Javier Arias Cobo es Jefe Área Desarrollo de Producto Digital de abcdesevilla.es.

del medio digital y nuevas tecnologías. Sin embargo, los periodistas del papel no han compartido su bagaje, y la experiencia me dice que la competencia digital de los alumnos de periodismo tampoco es tan buena y completa como debería ser.

Y al final, ni lo uno ni lo otro. En algunos casos, dichas integraciones fallidas se han quedado en meras colaboraciones y ha generado mucha desconfianza mutua.

En algunos medios, aún se tiene muy en el ADN la cultura no digital, y se piensa, se cree que lo digital no es periodismo y encontramos ese pensamiento muy enquistado entre los directivos, las firmas y algunos altos responsables.

Mientras, nos extraña que el papel se desangre y las grandes corporaciones no acierten a dar con el modelo de negocio. Esto ha ocurrido en otros sectores industriales que también están sufriendo o han sufrido la «transición digital».

Esta transición está siendo muy dura y hasta que los más altos responsables tomen conciencia o sean ellos mismos nativos digitales va a ser muy complicado llevar a buen puerto este tipo de integraciones que yo llamaría «refundaciones».

Y sólo se podrá salir de ese círculo con innovación, experimentación y formación de todos los afectados por dicha transición digital.

**2. ¿CONSIDERA QUE ESTE PROCESO HA SIDO PERJUDICIAL PARA EL PERIODISMO? ¿Y PARA LOS PERIODISTAS?**

El proceso ha sido perjudicial porque no se ha entendido profundamente. Se ha hecho tarde y mal y en un contexto de profunda crisis sectorial y financiera.

Hemos evolucionado en los últimos 10 años de, en un principio, querer que el periodista sea multimedia, multitarea y multiplataforma a que, ahora, sea, por lo menos, buen periodista, que al menos sepa escribir bien, rápido y no sea un patoso digital. Con eso nos conformamos.

La tecnología hay que dejarla en manos de los ingenieros no de los periodistas. La llegada del CEO de Amazon, Bezos, al Washington Post supuso que la plantilla de ingenieros se aumentara de 3 a 43 para poder hacer un producto más competitivo, en unos años veremos si ha sido posible o no.

La innovación en los medios debe llegar de equipos multidisciplinares para ofrecer realmente una información útil y adaptada a la experiencia del usuario según su localización y la hora del día.

Eso será bueno para el periodismo, para un nuevo tipo de periodismo adaptado al uso y disfrute de la información contextualizada según lo que esté haciendo y dónde se encuentre en ese momento el usuario.

Y eso sin colaboración entre periodistas e ingenieros es imposible. Los medios deben convertirse en empresas tecnológicas, porque si no serán esas empresas las que acaben con los medios (¿Es descabellado pensar que Facebook compre o se haga con el NY Times? De momento han empezado a colaborar...).

**3. EL PERIODISTA POLIVALENTE, QUE TRABAJA PARA DOS O MÁS PLATAFORMAS (PAPEL, WEB, MÓVIL, RADIO, TV...), ¿ERA INEVITABLE EN UN PERIODISMO CAMBIANTE Y MUCHOS MÁS EXIGENTE EN LAS NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS?**

Al final, todos somos buenos en algo y nos especializamos en esa área, la polivalencia no ha significado nada en cuanto a mejora de la calidad de los contenidos sino todo lo contrario. El buen contenido está realizado en equipo, con la colaboración de otros periodistas y profesionales de otras disciplinas. (Sólo hay que echar un vistazo a los premios Pulitzer, ONA, etc.).

**4. SI SE OPTA POR FUSIONAR REDACCIONES QUE HAN ESTADO TRABAJANDO SOLO PARA LA EDICIÓN IMPRESA CON OTRAS QUE HAN PUESTO EN MARCHA LAS EDICIONES DIGITALES, ¿ES TODO INTEGRABLE? ¿MANTENDRÍA UNIDADES SOLO DE APOYO A LAS WEB, O SOLO DE APOYO A LA EDICIÓN IMPRESA? ¿CUÁL SERÍA SU MODELO?**

Sin formación de un lado y de otro es imposible. El futuro es digital y lo estamos viendo. Como he dicho antes, más que de fusión hablaría de «refundación, y en ella incluiría a ambos perfiles profesionales nativos y no nativos pero con algo en común: **las ganas de colaborar en algo nuevo, diferente, a lo que han estado haciendo los últimos 10 años.** Unos aportando experiencia y otros, nuevos estilos y formas de consumo de la información. Y por supuesto, obligados a trabajar en un equipo con profesionales de otras disciplinas y al mismo nivel:

periodistas, ingenieros, diseñadores, y profesionales de las redes sociales y el marketing.

Todos ellos trabajando con un objetivo común: hacer un producto informativo más atractivo, inteligente y rentable. La tecnología sería la base para hacer llegar al usuario los contenidos de forma contextualizada (móvil, tablet, escritorio, *wearables*) en tiempo, forma y localización para su disfrute de forma personal o colectiva a través de las redes.

### 10.1.5. RESPUESTAS DE FRANCISCO BELTRÁN URCELAY<sup>427</sup>

#### 1. ¿LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES, QUE SURGE COMO CONSECUENCIA DE LA CONVERGENCIA DIGITAL, ERA INEVITABLE? ¿HABÍA OTRO/S MODELO/S?

De hecho ha habido otros modelos y en algunos medios perviven Redacciones separadas. Claro que si el objetivo final es la convergencia digital, la integración va de oficio. Convergencia e integración son en este caso sinónimos. Lo que no resulta unívoco es el grado de integración y es ahí donde podemos hablar de modelos: única, separadas pero colaboradoras, diferenciadas pero permeables...

#### 2. ¿CONSIDERA QUE ESTE PROCESO HA SIDO PERJUDICIAL PARA EL PERIODISMO? ¿Y PARA LOS PERIODISTAS?

Los procesos no son en sí mismos ni perjudiciales ni beneficiosos. Depende de en qué condiciones se lleven a cabo y cuales sean los condicionantes. ¿Quién establece qué es buen periodismo y que es mal periodismo? Atribuir los males del periodismo actual, en la media en que se puedan identificar, a la convergencia digital es un disparate. O mejor, una excusa. La calidad del periodismo no depende del formato en que se comunican los hechos.

---

<sup>427</sup> Francisco Beltrán Urcelay es director adjunto de El Correo. Ha sido miembro de la dirección editorial de Vocento.

**3. EL PERIODISTA POLIVALENTE, QUE TRABAJA PARA DOS O MÁS PLATAFORMAS (PAPEL, WEB, MÓVIL, RADIO, TV...), ¿ERA INEVITABLE EN UN PERIODISMO CAMBIANTE Y MUCHOS MÁS EXIGENTE EN LAS NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS?**

Los cambios tecnológicos son comunes para todos los trabajadores. ¿O vamos a creernos los periodistas que somos los únicos que usamos el móvil en el trabajo? Si la formación de un bombero o un médico ha cambiado en virtud de las nuevas herramientas, tendrá que modificarse también en los periodistas. Pero tampoco las herramientas son el juez de un buen o mal periodismo, de la misma forma que no lo son, en el caso de un médico. Un buen periodista será bueno en papel, web o radio.

**4. SI SE OPTA POR FUSIONAR REDACCIONES QUE HAN ESTADO TRABAJANDO SOLO PARA LA EDICIÓN IMPRESA CON OTRAS QUE HAN PUESTO EN MARCHA LAS EDICIONES DIGITALES, ¿ES TODO INTEGRABLE? ¿MANTENDRÍA UNIDADES SOLO DE APOYO A LAS WEB, O SOLO DE APOYO A LA EDICIÓN IMPRESA? ¿CUÁL SERÍA SU MODELO?**

La integración no significa que todo el mundo valga para todo. De la misma forma que hay periodistas que hacen mejores entrevistas que otros y algunos son sabuesos en la búsqueda de noticias pero escriben de forma mediocre y otros editan de maravilla pero jamás tendrán una idea creativa, hay funciones digitales para las que unos valen más que otros. Pero ser un buen portadista no es exclusiva de alguien formado en la web. ¿Qué impide que un redactor especializado en Economía sea con el cambio un excelente portadista de web? Los modelos no son plantillas fijas sino proyectos con flexibilidad.

**5. EL DESCENSO DEL CONSUMO DE PRENSA EN PAPEL EN LA ÚLTIMA DÉCADA HA ESTADO PROVOCADO, ¿MÁS POR LA CRISIS, O POR UN CAMBIO EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO DE PRODUCTOS INFORMATIVOS?**

Decantarse por uno es como lo de pedirle al niño que diga a quién quiere más: a papá o a mamá. Pero como sólo se puede poner 'x' en una casilla, pensemos que la culpa es de los nuevos hábitos de consumo de la información.

### 10.1.6. RESPUESTAS DE JOSÉ ALBERTO AGUIRRE DE CÁRCER<sup>428</sup>

**1. ¿LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES, QUE SURGE COMO CONSECUENCIA DE LA CONVERGENCIA DIGITAL, ERA INEVITABLE? ¿HABÍA OTRO/S MODELO/S?**

La integración de redacciones era inevitable y por tanto aconsejable. En los periódicos nacionales, pero sobre todo en los regionales, no hay capacidad económica para plantear la existencia de una plantilla de redactores para el papel y otra para el soporte digital. Pero sobre todo era aconsejable si la filosofía de la integración era convertir las redacciones en 'fábricas', 'laboratorios' o como se quiera llamar, de contenidos informativos, independientemente del soporte. Ese concepto permite plantear coberturas combinadas más interesantes desde el punto de vista informativo, trabajar con criterios editoriales comunes y garantizar que en el futuro que las redacciones sean capaces de trabajar en el soporte (o soportes) al que nos conduzcan nuestras audiencias y la propia evolución del negocio.

**2. ¿CONSIDERA QUE ESTE PROCESO HA SIDO PERJUDICIAL PARA EL PERIODISMO? ¿Y PARA LOS PERIODISTAS?**

En líneas generales no creo que haya sido perjudicial. Depende de los criterios de flexibilidad con los que se aplique la convergencia. Es verdad que la calidad del periodismo se ha resentido porque hay que hacer más con menos, aunque eso no se deriva necesariamente en todos los casos del proceso de integración, sino de la crisis de ingresos que ha mermado las plantillas o que impide renovarlas, y la falta de un modelo de negocio en internet que garantice una economía saneada en los medios. Hay periodistas de papel que están dando lo mejor de sí mismos en el salto hacia lo digital. Otros ciertamente siguen abrumados por el reto.

---

<sup>428</sup> José Alberto García de Cárcer es el director de La Verdad. Ha sido subdirector de ABC.

**3. EL PERIODISTA POLIVALENTE, QUE TRABAJA PARA DOS O MÁS PLATAFORMAS (PAPEL, WEB, MÓVIL, RADIO, TV...), ¿ERA INEVITABLE EN UN PERIODISMO CAMBIANTE Y MUCHOS MÁS EXIGENTE EN LAS NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS?**

Sin duda. La situación económica de los medios de comunicación tradicionales empujaba en esa dirección.

**4. SI SE OPTA POR FUSIONAR REDACCIONES QUE HAN ESTADO TRABAJANDO SOLO PARA LA EDICIÓN IMPRESA CON OTRAS QUE HAN PUESTO EN MARCHA LAS EDICIONES DIGITALES, ¿ES TODO INTEGRABLE? ¿MANTENDRÍA UNIDADES SOLO DE APOYO A LAS WEB, O SOLO DE APOYO A LA EDICIÓN IMPRESA? ¿CUÁL SERÍA SU MODELO?**

Creo en un modelo mixto. Nosotros tenemos a determinados periodistas a los que no les exigimos la elaboración de contenidos para la web. Sencillamente, están donde más pueden aportar. No todos son integrables. Hay periodistas que aportan tanto en el papel que forzarles a esa transición malograría sus resultados en ambos soportes. El camino de la persuasión es lento, pero más eficaz.

**5. EL DESCENSO DEL CONSUMO DE PRENSA EN PAPEL EN LA ÚLTIMA DÉCADA HA ESTADO PROVOCADO, ¿MÁS POR LA CRISIS, O POR UN CAMBIO EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO DE PRODUCTOS INFORMATIVOS?**

A mi juicio, el descenso en la compra de prensa de papel obedece a múltiples factores, pero el más decisivo ha sido la irrupción de nuevos hábitos de consumo de información que han venido facilitado por las versiones *on line* gratuitas de la prensa de pago, la aparición de nuevos actores informativos en la Red y la extensión de las redes ADSL y tarifas planas en España. Esos cambios nos han traído una paradoja: el momento más bajo de ingresos de nuestra historia coincide con el momento álgido de nuestra audiencia. Se está configurando un nuevo patrón de consumo de información, que prioriza los soportes digitales durante los días laborables y relega el consumo de periódicos de pago a los fines de semana.

### 10.1.7. RESPUESTAS DE JOSÉ ALEJANDRO VARA<sup>429</sup>

1. **¿LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES, QUE SURGE COMO CONSECUENCIA DE LA CONVERGENCIA DIGITAL, ERA INEVITABLE? ¿HABÍA OTRO/S MODELO/S?**

Inevitable y quienes han pretendido o pretenden trabajar al margen de la línea de integración comenten un severo error, que sin duda corregirán con el tiempo. La frontera entre papel y la red tiende a diluirse y dejará de existir.

2. **¿CONSIDERA QUE ESTE PROCESO HA SIDO PERJUDICIAL PARA EL PERIODISMO? ¿Y PARA LOS PERIODISTAS?**

Considero que no ha sido perjudicial allí donde se ha hecho con mesura y sentido profesional. Han ocurrido verdaderos desastres porque los procesos se pusieron en manos de responsables inexpertos o sin sensibilidad. Pero eso pasa en todos los ámbitos del periodismo. Allí donde el proceso se ha llevado a cabo con profesionalidad y eficacia, el resultado final ha sido positivo. La clave es tener buenos profesionales e introducirles en el nuevo sistema de trabajo con sensatez y sin estridencias.

3. **EL PERIODISTA POLIVALENTE, QUE TRABAJA PARA DOS O MÁS PLATAFORMAS (PAPEL, WEB, MÓVIL, RADIO, TV...), ¿ERA INEVITABLE EN UN PERIODISMO CAMBIANTE Y MUCHOS MÁS EXIGENTE EN LAS NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS?**

Los soportes no deben condicionar la calidad del periodista, en absoluto, pero sí pueden influir a la hora de organizar los sistemas de trabajo. Es necesario que los gestores de las redacciones atiendan a las diferentes sensibilidades creativas de cada profesional para así sacar mejor partido de las habilidades de cada periodista. El periodista polivalente, con una agenda y una planificación bien elaborada, forma parte de la evolución natural de nuestro trabajo.

---

<sup>429</sup> José Alejandro Vara ha sido director de La Razón y Director Editorial de Vocento.



**4. SI SE OPTA POR FUSIONAR REDACCIONES QUE HAN ESTADO TRABAJANDO SOLO PARA LA EDICIÓN IMPRESA CON OTRAS QUE HAN PUESTO EN MARCHA LAS EDICIONES DIGITALES, ¿ES TODO INTEGRABLE? ¿MANTENDRÍA UNIDADES SOLO DE APOYO A LAS WEB, O SOLO DE APOYO A LA EDICIÓN IMPRESA? ¿CUÁL SERÍA SU MODELO?**

Todo es integrable hasta cierto punto. La gestión de los equipos y de los perfiles profesionales es uno de los aspectos más importante de los responsables de las redacciones. Es evidente que es preciso que haya distintos equipos a la hora de afrontar el trabajo. Es obvio que hacen falta unidades de apoyo, ágiles y cortas, con periodistas que encajen en ese perfil. Pero atención que en ocasiones produce frustraciones profesionales. Y por supuesto integraría las unidades de apoyo. No tendría sentido trabajar en un ámbito separado. Olvidemos las fronteras, eso es lo principales del momento en el que nos adentramos.

**5. EL DESCENSO DEL CONSUMO DE PRENSA EN PAPEL EN LA ÚLTIMA DÉCADA HA ESTADO PROVOCADO, ¿MÁS POR LA CRISIS, O POR UN CAMBIO EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO DE PRODUCTOS INFORMATIVOS?**

Facilidad en el acceso, gratuidad, amplitud en la posibilidad de soportes. El público español apenas pagaría por conseguir contenidos en Internet, pero este es uno de los aspectos que se irá modificando paulatinamente. Ya compra en la red, que es un primer paso. Y también adquiere series de televisión, que antes eran gratis. Un concepto que se va modificando. Y que, paulatinamente, irá también evolucionando conforme los contenidos digitales crezcan en interés, en calidad y en potencia. Algo que está ocurriendo. El futuro del periodismo de papel, en nuestro país, se antoja crepuscular. Recortes de medios, de plantillas, de redactores senior, con experiencia. Las crónicas que se han leído estos días sobre el viernes negro de los yihadistas en varios puntos del planeta, como Kuwait, Túnez y París, eran de un nivel muy decepcionante. Había que recurrir a otros medios, a diarios internacionales, blogueros especializados, en suma, a la red, para aproximarte informativamente a un acontecimiento de importancia. El papel languidece y esto no tiene marcha atrás. A nadie, además, parece interesarle su supervivencia. Parece que ni siquiera a la propiedad, despistada, dedicada a otros frentes empresariales o, sencillamente, inepta.

### 10.1.8. RESPUESTAS DE JAVIER RUBIO RODRÍGUEZ<sup>430</sup>

**1. ¿LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES, QUE SURGE COMO CONSECUENCIA DE LA CONVERGENCIA DIGITAL, ERA INEVITABLE? ¿HABÍA OTRO/S MODELO/S?**

La integración no se ha llegado a producir del todo y creo que allí donde se había alcanzado una mayor integración de los equipos han vuelto a separarse. Inevitable no era, por supuesto, pero sucedió en un momento de crisis del modelo de negocio de la prensa escrita y de ahí se saltó fácilmente a considerar la web como la salvación del periodismo. No caímos en la cuenta, tal vez influidos por el macluhaniano aserto de que “el medio es el mensaje”, de que los soportes no importan tanto como creemos y que lo único relevante son las noticias, la calidad de la información, su contingencia y su oportunidad. Esto lo hemos sabido después, pero entonces nos resulta imposible encontrar un modelo alternativo que ofrecerle a los empresarios, ávidos de frenar las pérdidas que se comían literalmente su negocio. Ahora sabemos que por mucho que nos empeñemos, los tiempos de cada producto (papel/web) son diferentes y que conviene tener a salvo un equipo superespecializado en cada soporte al margen de la norma general.

**2. ¿CONSIDERA QUE ESTE PROCESO HA SIDO PERJUDICIAL PARA EL PERIODISMO? ¿Y PARA LOS PERIODISTAS?**

¿Perjudicial? No sería el calificativo. Para el periodismo, en absoluto. Otro canal más para mantener informada a nuestra audiencia y además multiplicando el impacto, que deja de estar constreñido por el ámbito de distribución. Para los periodistas, tampoco. En un primer vistazo, nos ha obligado a descubrir nuevas técnicas y a competir con los amateurs del periodismo ciudadano, por lo que nos ha exigido mucho más. ¿Dónde está el fallo, pues? Al optar por construir unas audiencias estratosféricas como las que se llegan a reunir en internet, hemos abandonado en parte la esencia del oficio: ir, ver y contar. Creíamos que el

---

<sup>430</sup> Javier Rubio Rodríguez es redactor jefe de ABC de Sevilla. Ha sido responsable de la edición digital de El Mundo en Andalucía y de Abcdesevilla.es.

periodista de internet estaba más libre y que desde cualquier parte del globo sería capaz de informar sin la mediación que le suponía la impresión, el cierre y la distribución. Pero no ha sido así, el periodista de internet -tal como lo venimos conociendo en redacciones muy escasas de efectivos- es, sobre todo, un hombre sentado a una silla buceando por el piélago de la Red en busca de algo llamativo que llevarse a la boca.

**3. EL PERIODISTA POLIVALENTE, QUE TRABAJA PARA DOS O MÁS PLATAFORMAS (PAPEL, WEB, MÓVIL, RADIO, TV...), ¿ERA INEVITABLE EN UN PERIODISMO CAMBIANTE Y MUCHOS MÁS EXIGENTE EN LAS NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS?**

Volvemos a la inevitabilidad como un destino inamovible. Lo hemos hecho nosotros, nuestras empresas, con la reducción de plantillas y la reducción de costes como consecuencia del descenso del beneficio empresarial. Al final, al buen periodista le importa poco para qué soporte trabaja porque los domina (superficial, pero sobradamente) todos. El problema se dio con quienes se resistían a romper costumbres, horarios, hábitos a los que habían estado encadenados durante décadas. En algunos casos, la reconversión es sencillamente imposible. En otros, la mayor o menor destreza en el manejo de nuevas tecnologías queda compensada con la experiencia y el aval de credibilidad que el periodista concede a lo que hace. Exactamente como ha sido siempre. Poco influye que el titular se atenga ahora a las normas SEO o que el video descubra los entresijos de una entrevista muy esperada. Hay que hacer de todo porque así nos lo pide el mercado (nuestra empresa en el caso de periodistas por cuenta ajena o nosotros mismos en el caso de free lance).

**4. SI SE OPTA POR FUSIONAR REDACCIONES QUE HAN ESTADO TRABAJANDO SOLO PARA LA EDICIÓN IMPRESA CON OTRAS QUE HAN PUESTO EN MARCHA LAS EDICIONES DIGITALES, ¿ES TODO INTEGRABLE? ¿MANTENDRÍA UNIDADES SOLO DE APOYO A LAS WEB, O SOLO DE APOYO A LA EDICIÓN IMPRESA? ¿CUÁL SERÍA SU MODELO?**

Creo que algo de eso había dejado apuntado en la primera respuesta. En efecto, el grueso de la información puede articularse para cualquier soporte sin mayor problema que el de la costumbre, la destreza y la habilidad de los redactores. Ahora bien, hay cometidos que conviene reservar para web lo mismo que hay

contenidos que conviene dejar solo para el papel. Es cuestión de especialización: si mantenemos un equipo de diseño, otro de infografía y otro de fotografía, qué problema hay en que haya uno específico para web y otro exclusivo para papel. Vendrían a ser como los expertos que hacen de guías para el resto. Creo que ese modelo puede que sea el que empieza a abrirse paso después de haber llegado a la conclusión que todo no lo puede hacer todo el mundo todo el tiempo. Pero es ni más ni menos que la disquisición cotidiana que tenemos en nuestras secciones cuando elegimos al reportero o al sabueso para según qué cobertura. La nueva tecnología nos deslumbró y por un momento nos cegó, lo mismo que los faros de un coche que avanza de frente en una carretera oscura, pero en cuanto hemos abierto los ojos y las pupilas se han adaptado a la nueva situación empezamos a vislumbrar el futuro. Que por otra parte, nadie tiene ni idea de cómo será.

### 10.1.9. RESPUESTAS DE JUAN VARELA<sup>431</sup>

#### 1. ¿LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES, QUE SURGE COMO CONSECUENCIA DE LA CONVERGENCIA DIGITAL, ERA INEVITABLE? ¿HABÍA OTRO/S MODELO/S?

La integración no es ni mucho menos inevitable. De hecho normalmente es sólo una fase para aprovechar a los mejores profesionales, definir workflows más eficientes y cambiar la cultura de las redacciones.

Pero la integración como objetivo no funciona. La mayoría de los diarios que han seguido el modelo de integración no tienen redacciones competitivas en digital, cargan con demasiadas malas herencias del papel y producen productos demasiado parecidos, a menudo también anclados en una concepción print que no siempre es adecuada para el desarrollo de productos digitales interesantes para la audiencia y rentables desde el punto de vista económico.

En mi opinión la única opción que tienen la mayoría de los medios es ser nativos digitales, y si vienen del mundo print aprovechar lo mejor de su historia y recursos

---

<sup>431</sup> Juan Varela es Vicepresidente de Contenidos en ImpreMedia. Ha sido consultor de Mediathink Consultores, de Vocento, y primer director de ADN.es.

para desarrollar productos digitales que puedan mantener algunas de esas características, pero que deben estar orientados de forma muy diferente. Las redacciones print siguen siendo muy poco eficientes en digital por mucho que se integren.

**2. ¿CONSIDERA QUE ESTE PROCESO HA SIDO PERJUDICIAL PARA EL PERIODISMO? ¿Y PARA LOS PERIODISTAS?**

El periodismo ha cambiado otra vez, como tantas veces en su historia. No es un proceso ni bueno ni malo, simplemente responde a los cambios de la sociedad, la cultura y la tecnología. Esta vez el proceso es uno de los más disruptivos y abruptos que se han vivido. La tecnología móvil y las redes sociales son innovaciones que están cambiando radicalmente la sociedad, la economía y hasta las capacidades cognitivas de las personas. En realidad las dos son extensiones tecnológicas de nuestro propio ser y de la sociedad. Un cambio tan radical requiere cambios profundos en el periodismo. Pero esos cambios han afectado sobre todo al negocio del periodismo tal como lo concebíamos al menos los últimos 30 o 40 años.

La pregunta es cómo sostener periodismo de calidad, y entendamos aquí por calidad hecho sobre el terreno, con investigación, fuentes, historias, contexto, etc., es decir, un periodismo caro y lento de producir, con un mercado de la información donde el contenido ya no es el único y ni mucho menos el mayor definidor del producto y de su negocio. A lo que se suma la crisis de la publicidad convencional y la disponibilidad de plataformas de alta eficiencia y bajo coste para los anunciantes. En ese sentido estamos en un momento apasionante para los periodistas pero muy complicado e incierto para el negocio de los medios y para los que tenemos responsabilidades de desarrollo de negocio en ellos.

**3. EL PERIODISTA POLIVALENTE, QUE TRABAJA PARA DOS O MÁS PLATAFORMAS (PAPEL, WEB, MÓVIL, RADIO, TV...), ¿ERA INEVITABLE EN UN PERIODISMO CAMBIANTE Y MUCHOS MÁS EXIGENTE EN LAS NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS?**

No entiendo por polivalente la publicación en varias plataformas del contenido. Otra cosa es si entendemos por polivalente periodistas capaces de manejar diversos formatos, multimedia, distintas ediciones en función del producto, el

formato y la plataforma, etc. La publicación multiplataforma es indispensable en la mayoría de los casos, de hecho estamos viviendo una nueva gran revolución de la distribución con la entrada en el mercado de gigantes digitales como Apple, Facebook y Google que empiezan a luchar por ser el canal principal de distribución de los contenidos, más allá de los medios y las marcas, y superando las limitaciones de las actuales aplicaciones móviles.

El periodista puede ser especializado, tanto en contenidos como en formatos y plataformas. De hecho hay pocos que puedan manejar con similar competencia texto escrito, imagen, gráficos, etc. Pero también hay todavía pocos que sean capaces de desarrollar la información con diferentes formatos en función de la plataforma de distribución y las características de los diferentes productos. Ese es un desafío fundamental, como la incorporación de más habilidades visuales, de gestión de contenidos, marketing social, SEO, etc.

**4. SI SE OPTA POR FUSIONAR REDACCIONES QUE HAN ESTADO TRABAJANDO SOLO PARA LA EDICIÓN IMPRESA CON OTRAS QUE HAN PUESTO EN MARCHA LAS EDICIONES DIGITALES, ¿ES TODO INTEGRABLE? ¿MANTENDRÍA UNIDADES SOLO DE APOYO A LAS WEB, O SOLO DE APOYO A LA EDICIÓN IMPRESA? ¿CUÁL SERÍA SU MODELO?**

Ni mucho menos es todo integrable. Es necesario sostener recursos, equipos y enfoques distintos para producir contenidos de valor para las distintas plataformas y productos. Personalmente no creo en la integración completa y nunca he visto que haya funcionado. En mi carrera como consultor y como responsable de redacciones defiendo más un modelo con equipos especializados para cada producto y plataforma, combinados con equipos comunes para los contenidos más generales en los casos que el medio proviene de un medio tradicional, ya sea prensa, televisión o radio.

La integración es solo una etapa, un paso, cuando hablamos de cambiar redacciones que vienen de un medio tradicional y deben adaptarse a digital. Pero el objetivo final debe ser digital y estar regulado en función del tiempo que le quede al papel (o a la televisión) en cada caso. Y una de las claves es producir productos diferentes en papel y digital. No hacerlo es el gran error de grandes medios como NY Times, que como sabes ha hecho su gran autocritica con el Innovation Report filtrado hace unos meses.

## 10.2. ENTREVISTAS

### 10.2.1. GUIÓN/PROTOCOLO DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

- Viabilidad de la integración plena entre las redacciones de papel y digital. Acotación de conceptos sobre convergencia e integración redaccional.
- Problemas que surgen al inicio de las fusiones y en el desarrollo de las mismas. Etapas que se pueden definir en el proceso y las claves para el éxito.
- Criterios sobre el protocolo que se sigue con primicias y exclusivas en su difusión en la plataforma de papel y on-line
- Preguntas sobre los parámetros en la gestión de profesionales y contenidos. Se mide cómo se gestiona el día a día de los redactores, su polivalencia; y cómo se gestionan los contenidos.
- Preguntas sobre los parámetros en la gestión del espacio físico. Se mide como físicamente se ha producido la integración, y los criterios que se usan para la agrupación de los redactores, ya sean por temas o por tareas que realizan.
- Preguntas sobre los parámetros en la estructura organizativa. Se mide cómo es la estructura jerárquica de las redacciones, deteniéndonos especialmente en si hay integración en la toma de decisiones.
- Su percepción subjetiva sobre el nivel de integración redaccional alcanzado.
- Análisis de cuál será el futuro de la edición de papel y de la web.
- Su visión sobre la estrategia que ha seguido Vocento sobre las integraciones.

### 10.2.2. ENTREVISTA A BORJA BERGARECHE

- Yo sigo creyendo que un portal digital nuevo puede que tenga más calidad y sea más nativo que uno surgido desde una empresa periodística tradicional, pero en cuanto a músculo periodístico, y me refiero a músculo cívico y capacidad e influencia, es mucho mayor con una web potente, autónoma y bien dotada dentro del entorno institucional de un periódico.
- El modelo de la integración que conocemos es un intento de hacer de la necesidad virtud. No creo que responda a un planteamiento teórico intelectual en frío y en abstracto, sino que hace de la necesidad virtud por un mero argumento de economía de recursos y de eficiencia de recursos, y en el caso español, agravado por la crisis económica.
- La pregunta es, ¿se puede construir un flujo de trabajo que haga eficiente la convivencia de dos, o más, soportes (papel, digital, móvil...). Estamos probando modelo y en un proceso de ida y vuelta. Por ejemplo, el *Daily Telegraph* después de un fuerte proceso de integración, está ahora con un modelo nuevo que no está organizado en función de la plataforma por la que se difundan los contenidos, sino por la naturaleza del contenido y del negocio.
- Hay un punto donde cuesta más construir ese flujo de trabajo que es en producción, maquetación e infografía... *The Guardian* está ahora probando con tener unos pocos maquetadores para el papel, pero fotógrafos, diseñadores, infógrafos y audiovisuales están en un área visual que trabaja primero para la web y, en su caso, luego para el papel. Están demostrando que se puede hacer un flujo posible de trabajo en un proceso de integración, pero eso solo es factible en un modelo de primero en la web, como hacen *WPost* o *The Guardian*, y con equipos específicos para el papel.
- Era necesario hacer una “ahogadilla digital” a los redactores, y esa inmersión obligatoria es lo que llamamos integración, o integración 1.0, que consistía en que los del papel hicieran web.



- Yo creo que el peso económico fue el más fuerte en la toma de esta decisión de integrar redacciones. Es la definición de una estrategia de un tipo de organización muy deudora de condicionantes económicos, financieros y estructurales.
- El riesgo es que se acabe haciendo mal los dos soportes, porque lo importante es la integración de las capacidades. La integración importante es la 2.0, que es la integración de la tecnología en las redacciones, esa es clave. Pero existe el riesgo de acabar haciendo mal los dos soportes porque el flujo de publicación que estamos usando es artificial y no sigue ni el orden al que están acostumbrados nuestras audiencias ni el temporal. Dicho en positivo, en un entorno integral bien hecho, nos ayudaría a seleccionar mejor las historias y acabar haciendo mejor periodismo en los dos soportes.
- Cuando llegue a las redacciones la generación y edición de los contenidos para móviles, que será en el otoño de 2016, el discurso de la integración va a pasar a ser una etapa terminada porque ya en lo que viene no hay esa dualidad de papel/web, no nos va a servir el marco analítico de la integración para dar respuesta a los retos que nos va a plantear el periodismo en la era móvil.
- En las nuevas redacciones habrá especialización funcional en función del soporte en los recursos de edición y producción (papel, destop, móvil), pero lo que estará integrado no es tanto la redacción sino la estrategia de producción de contenidos. Hablar de integración en las redacciones no va a tener sentido porque hay que avanzar hacia la desintegración en función de los soportes (con perfiles especializados), pero hay que integrar mucho más la estrategia editorial en el sentido de que hay que combinar los criterios de audiencia con los editoriales, con los input de marketing de saber cuáles son las audiencias a las que vamos. Y eso tiene que estar integrado en la cabecera de las redacciones. Igual que ha existido un director adjunto que ejercía de “sargento de hierro” de la redacción, ahora tiene que haber un director adjunto de estrategia que sea quien integre todo esto. Y a partir de esa integración de la estrategia de producción ya habrá unos equipos que serán quienes decidan que se hace en el papel, en la web, en el móvil...

En la edición habrá un *pull* de generadores de contenidos que estarán más o menos integrados, en función de los recursos. O sea, vamos a avanzar hacia la

desintegración en la edición, integración en la estrategia de producción de contenidos respecto a lo que hay hoy.

- ¿Seguiremos necesitando periodistas polivalentes? Creo que sí. Cuando tengamos claro cuál es la estrategia, cada soporte nos va a servir para dirigirnos a audiencias diferentes, se va a desfragmentar esa idea del periódico generalista. Eso hará que habrá ciertos contenidos tratados de cierta manera que irán al papel, donde hay una audiencia X y unos intereses comerciales X. Otro irá a eso que llamamos home, porque hay un tipo de usuario, y otro a eso que llamamos páginas de noticias que va a discurrir en las redes sociales, en el móvil, con otra estructura comercial y con otro modelo de negocio. Entonces los generadores de noticias tendrán que estar preparados para en esos tres frentes.

Pero son audiencias diferentes porque su actitud hacia el producto es diferente, el momento del día que van a leer es diferente, el tiempo que le dedican es diferente... Yo creo que tenemos que adaptar la arquitectura de nuestro producto, de nuestras noticias, al usuario. Tenemos que pasar de la obsesión por el contenido a la obsesión por el contexto si queremos entender nuestra audiencia, y adaptar nuestra producción a ellas tenemos que centrar la discusión en el contexto del lector en vez del enfoque, el titular o la fuente, como nos gusta hacer a los periodistas. Y adaptar la arquitectura de la información a ese contexto del lector: para el que te lee en papel, para el que lee el fin de semana, para el que lee rápidamente en el móvil a la hora de comer, para el que lee en la tableta por la tarde, el que capta en Facebook o en Instagram...

Esto depende de que tengas una cabeza con una estrategia de audiencias de que a qué vamos en según qué contextos, unos generadores de contenidos muy polivalentes (por lo que creo que no es en balde lo que hemos hecho) y, en la parte más de edición, unos especialistas muy fuertes.

Para mí lo más difícil es construir organizaciones y flujos capaces de ser atractivos por el talento especializado que necesitamos y que ahora nos ve como un lugar poco atractivo.

- Han ganado las audiencias y los ciudadanos porque el deseo de informarse sigue ahí, pero ahora tienen muchísimas más formas de informarse, muchos más

adaptadas a sus necesidades, a sus inquietudes y a su contexto, lo cual es una buena noticia.

Pero por ese canino han perdido los periodistas. El periodismo no creo que haya perdido porque se hace muchísimo periodismo de muchísima calidad. Hay mucha gente sacando historias buenísimas. Lo que ha bajado es el porcentaje de periodismo de calidad, innovador, llamativo y necesario que hacemos los periódicos. En un ecosistema en el que convivimos con muchísima mas gente, y en el que ya no tenemos el monopolio del megáfono, el periodismo ha ganado pero la cuota de estrellato de los periódicos ha bajado y los periodistas han perdido en el sentido de que trabajan en un entorno laboral profesional mucho mas complicado, se les exige mucho más tareas con cada vez menos recursos, con peticiones contrapuestas a veces de calidad, pero cantidad, contenidos únicos, pero que cubran toda la actualidad... Y todo ello porque no hay esa integración de la estrategia de audiencias que en mi opinión nos debería garantizar una organización de los recursos un poco más eficiente.

- Hay papel para rato. De hecho hay un renacimiento del formato papel, con revistas nuevas, de una alta calidad. El papel para nada ha muerto. Lo que no sé es si el periódico en papel para cuando si seguimos haciéndolo como lo hacemos ahora. Pero la oportunidad está ahí de adaptarnos al contexto de las personas. ¿La gente tiene tiempo para leer entre semana 84 páginas de un periódico? Pues no lo sé... Los que tienen esa costumbre están acostumbrado, pero...

En el lado positivo hay un renacer del formato impreso, hay proyectos nuevos muy interesantes e incluso aplicaciones de noticias digitales que imitan esa cosa tan maravillosa que tiene el papel que es la sensación de finitud que tiene en el lector, que empieza y acaba, y no esa sensación de infinitud, de agujero negro que da la web.

### 10.2.3. ENTREVISTA A LUIS JIMÉNEZ, SOCIO DE DELOITTE

**ENTREVISTADO:** Se empieza a producir un fenómeno informativo en torno a la red, en la cual hay muchos operadores. No es el caso de España, pero en otros países las televisiones públicas han actuado como una avanzadilla tecnológica. No fue el caso de

Televisión Española, pero el resto de Europa dice: "Oye, nosotros tenemos que estar en Internet". Y el hecho cierto es que, por ejemplo, en la BBC, que es la principal página web informativa del Reino Unido, en el famoso 11S, el shock es brutal para ellos cuando comprueban que su página web ha tenido más penetración y éxito que la página web de la CNN en Estados Unidos, para un asunto tan estadounidense como fue el 11S. Esto hace absolutamente modificar a la BBC todo lo que es la visión sobre lo que es, para qué está, por qué está, y de qué manera está. Y entonces BBC se vuelve punto com. Básicamente, es una compañía informativa, que provee un contenido informativo en la red y que tiene otros medios de comunicación adicionales por los cuales produce. Y luego, toda la parte de producción y demás. Pero su foco es la red. Esto hace que, por supuesto, se arrastre a toda la prensa detrás de esas televisiones. La prensa se ve abocada a ir detrás de ellas.

En España podríamos haber ido más despacio, porque Televisión Española no hizo nada. Es decir, nosotros tuvimos una oportunidad. Pero lamentablemente -y no quiero utilizar el término porque es un poco insultante- pero como somos un poco papanatas, es decir, un poco paletos, creímos que lo moderno era tener una página web y nos lanzamos a esto. Mientras que la prensa en otros. Y sobre todo, las televisiones públicas. CNN, por ejemplo, también hizo un plan estratégico tras el 11S en ese mismo sentido. Pero lo que sí pasó es que fueron otros medios los que tiraban a la prensa abocada a ponerse en Internet. ¿Por qué? Porque es que ellos no podían llegar tarde a la noticia.

Es más, en muchas redacciones se puso la costumbre de tener pantallas en donde se veía a la competencia. Ese proceso, que en España lo podríamos haber ralentizado, hicimos lo contrario, nos fuimos abocados. Y además hay que distinguir también lo que hizo la prensa nacional y la prensa regional. La prensa nacional probablemente hubiera tenido más presión, pero la prensa regional nunca la tuvo. Pero a pesar de todo, todos se abocaron a ir a ese proceso, el cual yo creo que es un poco suicidio.

**ENTREVISTADOR:** Entonces, ahora mismo, ¿la situación es que prácticamente todo el mundo se ha lanzado de cabeza, con un nivel más o menos equiparable de integración?

**ENTREVISTADO:** En cuanto al proceso de integración de redacciones, lo hablamos por otro lado. ¿Qué está pasando ahora? Todas las grandes cabeceras han dicho: "Mira,

yo hago un periódico digital que una vez al día lo imprimo en papel". Y están empezando a notarse cosas importantes. Por ejemplo, me dicen -pero no lo puedo confirmar- que los cierres del periódico de papel se hacen mucho más pronto. Es más, si te fijas el periódico está saliendo, sin algunas noticias de última hora. Y esa es la muestra de que efectivamente el cierre se está produciendo antes. Es decir, ha dejado de ser importante el periódico de papel como suministrador de información de última hora. ¿Por qué? Porque realmente quien lo está haciendo es el periódico digital. El periódico digital ha cambiado completamente el orden. La mayoría, al empezar a trabajar de esa manera, están modificando en cierta forma, los fundamentos de las redacciones. Y además hay un tema adicional que tiene un impacto terrible en el periodista, que es que ahora se le va a exigir por parte del editor, que en cierta forma en redes sociales promocione su propio artículo. Es decir, tienes que tuitear, tienes que estar en la redes sociales explicando tu artículo. Lo cual es un riesgo porque puede que la gente empiece a focalizar el valor de la noticia, no en la cabecera sino en el periodista. Esto es un tema importante, y yo creo que va a ser un tema de discusión en los próximos años. Pero es verdad que se va por esa vía.

En cuanto a la integración de las redacciones. Las redacciones ya están dadas la vuelta. Son todas digitales. Lo que pasa es que algunos durante un tiempo lo estudiaron como una manera de ahorrarse costes. Nosotros que hemos acompañado a medios en la integración de redacciones podemos decir que no ahorra costes. Es más, tiene algunas dificultades, incluso en la implantación en medios -que por así decirlo- no son escritos. Por ejemplo, nosotros que hemos trabajado en integración de redacciones de radio, pues tienes que contratar gente porque hay algunos locutores, que además son fundamentales dentro de la cadena de radio, no han escrito una noticia desde a lo mejor 15 o 20 años. Es decir, hay que buscarle a alguien que por así decirlo le ordene las ideas que pueda tener, porque han perdido la práctica. Y además, no están dispuestos. Entonces ese proceso lo tienes que ordenar. Pero la integración yo creo que está ya producida desde hace bastantes años. Hubo épocas en que sí estaba separadas las redacciones, pero ya no.

**ENTREVISTADOR:** Si no hubiéramos seguido ese proceso de aceleración o se hubiera ralentizado ¿el modelo hubiera sido otro o se hubiera podido haber ido a otro modelo? ¿O era inevitable al final?

**ENTREVISTADO:** Los periódicos tienen una propuesta de valor, que es proveer información y noticias. Si esa es su propuesta de valor, tú tienes un modelo de negocio que ata con esa propuesta de valor. Hay muchos negocios que tienen una propuesta de valor fantástica, pero que tienen un modelo de negocio desastroso. Entonces la propuesta es muy interesante, pero el modelo de negocio no funciona. Un poco por ejemplo le pasa a las redes sociales. Las redes sociales tienen un propuesta de valor fantástica, pero ¿y ahora eso cómo se paga?. Tenemos la suerte de que mucho de lo que es Internet es bastante gratis. Tiene un coste muy bajo. Pero lo que sí es verdad es que el modelo de negocio no está muy sustentado. Hablamos de muchos de estos negocios y empiezan a hablarnos de conceptos de crecimiento que no tienen nada que ver con los ingresos y por lo tanto con la caja. Pero es verdad, se venden ahora mismo todos este tipo de activos por unos valores brutales.

Pero lo que sí es verdad es que creo que se hubiera podido proteger en cierta forma, la construcción de esa propuesta de valor, y haber pensado a priori qué es lo que puedo entrar en la red o no puede entrar en la red gratuitamente. Si el modelo tendría que haber ido más por el pago o no. Pero al final el modelo se fue abocado directamente a ser una propuesta de valor lo más amplia posible.

Hubiera podido hacerse migrando las cosas con mucho más despacio. Probablemente el mecanismo de formación, o por así decirlo el modelo de negocio, hubiera estado basado en publicidad, pero probablemente hubiéramos acostumbrado a la gente a hacer cosas que ahora mismo no lo está. Tú ahora mismo le dices a alguien que tiene que pagar, y no paga. No quiere. Hay algunos medios que sí lo han conseguido, como es el caso de Financial Times. Pero Financial Times es una publicación profesional que tiene mucho valor para el lector, y está dispuesto a pagar por ello. El modelo tiene que ser publicitario. En ese modelo publicitario hay algunos que han apostado muy fuerte por él, como es el caso de The Guardian; y hay otros que por el contrario han estado explorando alternativas como al modelo de pago puro. Pues el sistema paywall de límite noticias; como el New York Times, que tampoco está siendo como para tirar cohetes...

Yo creo que el que mejor lo está haciendo es The Guardian, porque precisamente ha apostado desde el primer momento. Es como una cadena de radio o televisión: tanto impacto, tanto cobro. Y yo creo que ese es tu trabajo y creo que en eso lo están haciendo bien.

**ENTREVISTADOR:** Entonces, ¿el futuro pasa por una doble vía de financiación?

**ENTREVISTADO:** Yo no creo que desaparezcan los periódicos de papel. Hoy por hoy todavía ganan dinero. Si tú haces sus números, los que ganan dinero lo ganan por el papel. Yo considero que la redacción trabaja para los dos medios, que son dos maneras de formularlas, pero la redacción la paga el papel, sólo el digital no lo paga todavía. Habrá un día en que lo pague. Y probablemente habrá un día en que los costes fijos de imprimir un periódico sean tan altos que harán imposible el tema. Y no solamente eso, sino que están los costes de distribución, que es una cosa complicada, sobre todo en la prensa nacional o lo que se denomina la prensa nacional. ¿Por qué? Porque la distribución es costosísima. Yo he estado trabajando con algunos periódicos, y reducir a Madrid-Barcelona -un periódico nacional- la distribución suponía una reducción del 80% de los costes de distribución. Lamentándolo mucho, el problema de los costes de distribución está en la capilaridad, no en el número de periódicos que lleves. Efectivamente, venir a Barcelona absorbía... Y la caída en tirada era de escasamente del 15%. Es decir, que por una caída del 15% me ahorraba el 80% de los costes de distribución.

**ENTREVISTADOR:** ¿El modelo de negocio a medio plazo pasa por la publicidad y algunos derivados que puedan salir de ella?

**ENTREVISTADO:** Sí, yo creo que habrá algunas cosas que serán de pago, pero creo que el entorno es muy publicitario. Además hay muchísimo recorrido. Por ejemplo, una de las cosas que no han aprendido los periódicos nacionales es que yo puedo vender publicidad local, cosa que no podía hacer en un periódico nacional. En el periódico digital, me pasa como en la radio. La radio tiene en este momento una programación del 80% en cadena. ¿Qué significa? Que se hace en un solo sitio. Pero la publicidad que va adentro es básicamente local. Es decir, ¿Por qué? Porque la tecnología me permite el fenómeno de la desconexión. Por ejemplo, algunas cadenas tienen un porcentaje de publicidad local de aproximadamente el 60%. Eso la prensa no lo tiene. Y la prensa, para entender eso, tiene que empezar a trabajar de una manera diferente. Hay muchas ventajas que te da Internet para meter ese tipo de inserción publicitaria. La verdad es que eso va a hacer reflexionar a los equipos comerciales de los grandes periódicos nacionales. Cuando digo esto, digo exactamente lo mismo en los periódicos regionales. Son modificaciones que sí que van a afectar yo creo a la parte publicitaria.

Con lo cual hay una oportunidad de crecimiento interesante, que hoy por hoy no se considera.

**ENTREVISTADOR:** Hay una tercera parte de todo este proceso que son los profesionales. En el proceso de convergencia redaccional ¿los periodistas han perdido o no?

**ENTREVISTADO:** Yo creo que ha habido en cierta forma un proceso de sustitución de los periodistas en algunos medios por gente más barata. Eso sí que se ha producido. Con lo cual ahí sí que ha habido un deterioro. Lo que antes escribía un periodista que tenía una buena agenda, ahora de repente lo puede estar escribiendo un becario, que cuesta muchísimo menos. Y ese proceso ha hecho daño en la calidad de lo que se lee. Lógicamente, no es lo mismo un periodista que tiene agenda al que no lo tiene. Y la agenda, es el tiempo el que la hace construir.

Dicho eso, yo creo que el periodista tiene ahora más valor en muchas ocasiones que incluso la propia cabecera. Y esto se nota en los movimientos que algunos pueden estar haciendo. Se anuncia a bombos y platillos, por ejemplo, el fichaje de una serie de periodistas que estaban en otros medios.

Por otra parte, el estar en varias plataformas, el que un periodista esté en prensa, en radio y que puede estar también en digital, de manera perfecta, sin que eso dañe para nada, hace subir su valor. Un locutor de radio difícilmente tenía antes la audiencia que tiene ahora mismo a través del mundo digital. Entonces yo creo que eso le aumenta muchísimo el valor. Y creo que todavía subirá más ese valor cuando proliferan en las redes sociales, difundiendo sus noticias. Hay periodistas que tienen marcas que incluso trasciende a donde están, en este momento. Y que incluso son seguidos independientemente de donde estén en este momento publicando. Este cambio de paradigma, sí que los ha hecho mucho más valiosos. Pero sí es verdad que las redacciones han sido ajustadas en coste. En muchas redacciones el ajuste de coste se ha hecho por la vía de jubilación anticipada y sustitución por un becario. Ese tipo de cosa sí que se ha deteriorado. Y, por contrario, hay otros que han elevado su capacidad de marca y se han, por así decirlo, separado, individualizado.

**ENTREVISTADOR:** La polivalencia es decir, que se le exija a un redactor que sepa, no solamente de todo, sino que haga de todo. ¿Eso también está devaluando la calidad del producto? ¿O es una cuestión de que se tienen que acabar acostumbrando?



**ENTREVISTADO:** Yo creo que no debieran de tener un problema. Es el mismo problema que tuvieron los profesionales de la televisión cuando tuvieron que olvidarse de las salas de edición. Las salas de edición en las cadenas de televisión eran sitios que estaban siempre llenos hace 15 años y ahora nadie las pisa. ¿Por qué? Porque el propio periodista se monta la pieza y la mete en su ordenador, tiene el video, pone la voz. Puede incluso poner la voz de off si quiere. Es que puede hacer todo. Es decir, los sistemas de producción lo que hace es que el trabajo sea mucho más eficiente, nada más. Y sobre todo permite una gestión más limpia. Está pasando también en la radio. La radio, por ejemplo, tiene unos sistemas de gestión de voces que puedes hacer búsqueda. Eso es una mejora de eficiencia claramente. Yo creo que la integración no tiene que afectar la calidad porque, a fin de cuentas, el periodismo se sigue basando en lo mismo que es hacer un scoop. Aquí es que yo me entere antes de lo que va a pasar.

**ENTREVISTADOR:** Respecto del tema de la exclusivas y de los scoop,, ¿actualmente es razonables en un medio integrado seguir la política de *first web*?

**ENTREVISTADO:** Eso fue un debate fuerte. Yo creo que es muy complicado ahora mismo mantener eso. Hay alguno que lo ha hecho pero el asunto no es tanto eso. Yo creo que lo que sí ya se está haciendo es que probablemente, si tú tienes un scoop, probablemente lo sacas en la web y excitas en la web anuncias que en el papel va a haber un análisis mucho más detallado de lo que ha pasado o ha dejado de pasar,...

#### 10.2.4. ENTREVISTA A ÁLVARO YBARRA

- El proceso de integración de las redacciones digitales y de papel era inevitable, aunque en principio se mantengan equipos especializados en uno u otro soporte. La audiencia digital crece en progresión geométrica, casi en la misma proporción que decrece la audiencia en papel. Es inútil rebelarse contra la realidad. Creo que tenemos que hacer un esfuerzo por incorporarnos a las nuevas demandas de la sociedad de la información, que se caracteriza por la velocidad creciente a la que se producen los cambios. La unificación de las redacciones no implica que hayamos tirado la toalla con el soporte clásico de papel, sino que entendemos que el flujo informativo que llega a la redacción debe ser distribuido de forma distinta,

con otra periodicidad y, sobre todo, con una organización diferente, más ágil, rápida y con capacidad de adaptación. El periódico de papel, que está evolucionando hacia un producto más elitista, con capacidad de análisis y con un enfoque diferente en el tratamiento de la actualidad, sigue siendo el medio que marca la agenda informativa, incluidas las de los medios digitales, pues es el único soporte que se puede permitir aún contar con redacciones potentes y calificadas que aporten valor añadido a la información.

- La integración de las redacciones de papel y digital es una apuesta estratégica. Para hacer posible una integración real hay que ir dando pasos hasta alcanzar la estructura y el equilibrio ideales. Esta estructura organizativa debe ser lo suficientemente flexible para ir adaptándose continuamente a los retos y desafíos que nos plantea la sociedad de la información, caracterizada por que los cambios, impulsados por la innovación tecnológica, cada vez se producen a mayor velocidad. Por otra parte la integración debería permitirnos dar con el espacio y la forma del periódico de papel, cuya desaparición no será tan inminente como algunos predicen, siempre que logremos hacer un producto diferenciado, que, en el vértigo de la información dé lugar a un análisis más profundo y sereno de la realidad, de sus causas y de sus consecuencias.
- La estrategia integradora es imposible si los directivos no han interiorizado que el futuro es digital. El que se resiste al futuro no tiene sitio en la organización, pues se convierte en una rémora, en una pieza desajustada que provoca que la orquesta desafine. Esa interiorización de la estrategia la deben reflejar los directivos en todas y cada una de las personas de la redacción. Para remar juntos y de forma acompasada es imprescindible que todos compartan la estrategia futura y tengan claros sus objetivos, aunque éstos sean la suma de muchas individualidades. A los directivos les corresponden transmitir en todo momento esta conciencia y gestionarla en el día a día para que no desfallezca.
- El principal problema es superar la cultura emanada de años siendo una redacción de papel. Cambiar la mentalidad, al tiempo que nos adaptamos a otra forma diferente de trabajar, de organizarnos, de innovar, de abrir la mente a nuevos retos, de cuestionarnos todas y cada una de las pautas de trabajo que han estado vigentes durante años. Para adaptarse es preciso tener un cierto dominio de la

tecnología que exige un proceso de formación constante. En este sentido ha sido sorprendente constatar cómo veteranos redactores de papel han sido capaces de adaptarse y como los "nativos" digitales tienen mucha mayor facilidad para adecuarse a los cambios que se producen en cada momento.

- Ese es uno de los grandes retos: evitar que la polivalencia afecte a la calidad del trabajo periodístico. Al principio es inevitable que la acumulación de tareas afecte al contenido final. Este es uno de los aspectos que sólo puede mejorarse con una organización flexible derivada de un proceso constante de innovación, que nos permita mejorar los procesos informativos para elevar el rigor y la calidad de los contenidos.
- No hay una norma general, sino que depende de cada exclusiva. Cuando una gran noticia es verdaderamente exclusiva y la competencia no tiene acceso a la misma la estrategia es reservar para el papel durante las primeras horas de la mañana el contenido parcial o total de la misma. El problema reside en que con los periódicos en la calle es imposible evitar que la competencia se haga eco de la misma, incluso sin citar fuentes. Por eso no puede haber estrategias generales rígidas, sino que en cada momento los responsables de la web deben decidir cuál es el momento ideal para su divulgación total o parcial.

### 10.2.5. ENTREVISTA A JOSÉ ALBERTO GARCÍA AVILÉS

**ENTREVISTADOR:** El tema primero que planteaba, era la convergencia. Es decir la integración de relaciones a raíz de todo el proceso de convergencia digital. ¿Era inevitable o se podría haber ido a otros modelos?

**ENTREVISTADO:** No creo que sea inevitable... Me lo planteo como un paso que en cierto modo ha sido una consecuencia lógica de una serie de variables. Pero no lo calificaría como inevitable porque en cierto modo hay una cuestión aquí que es intentar huir del determinismo tecnológico. Es decir, que la tecnología es la que marca al final el rumbo en la sociedad, en los medios y en el trabajo periodístico. La tecnología es muy importante, pero al final hay otros elementos, hay otros factores. Y por encima de ellos también están las finalidades de porqué uno hace los trabajos o

los modelos de periodismo, etcétera. Yo creo que sí que era una consecuencia bastante lógica por la confluencia de tecnologías, de canales, de soportes. Y por tanto era una consecuencia bastante lógica. Inevitable no. Y de hecho hay medios y empresas que han preferido optar por otros modelos que no son el de la integración, que todavía no contemplan la integración porque no lo ven necesario en su caso. Entonces yo no calificaría como inevitable sino que en algunos casos será la consecuencia lógica de este contexto.

**ENTREVISTADOR:** Entonces la clave para que una empresa decida integrar o no integrar, ¿dónde está?

**ENTREVISTADO:** Hablas de la clave, si ha sido la digitalización, la reedición de Internet o la crisis económica. Creo que las dos primeras sí que son clave cuando todos los procesos de captación, de producción y de distribución y recepción son digitales, eso está claro. Y otra clave es Internet, que se convierte en un medio de medios, que absorbe contenidos de los medios tradicionales y a su vez se convierte en un medio distinto, en una nueva forma de contar. A esos dos factores añadiría el modelo de negocio, más que la crisis económica, la crisis de modelo de negocio, la falta de modelos de negocio claros en las empresas. Y ello ha propiciado a veces que se apueste por una convergencia que, empresarialmente, se ha hecho fatal. No se ha hecho bien o se ha hecho de manera muy mejorable. Y hay un cuarto factor, que es la Sociedad Red. Va más allá de la aparición en Internet y que implica que los procesos de consumo de contenidos, no sólo de informativos sino de ocio, de televisión, de entretenimiento, de modo que cambian los modelos tradicionales y se pasa de un modelo que acaba con el denominado "el periodismo fortaleza", en el que los medios son propietarios de la información, propietarios casi de los contenidos. "Si quieres saber lo que hoy es importante tienes que comprar mi periódico", señalan los partidarios de este modelo. Hemos pasado a un modelo de distribución en red, tanto horizontal como vertical, mucho más libre, mucho más fluido, mucho más abierto. Y donde los usuarios son el mensaje. Donde los usuarios adquieren un protagonismo muy determinado. Entonces esos cuatro factores serían, digamos, las claves.

**ENTREVISTADOR:** ¿Estamos ante un cambio de piel del periodismo o ante forma de hacer periodismo?

**ENTREVISTADO:** No me considero un apocalíptico en el sentido de que estemos ante el final del periodismo. Creo que hay que analizar los cambios, viendo pues un panorama de contrastes, de luces y sombras, de ventajas e inconvenientes. Por un lado, tanto la convergencia como los modelos concretos, ya sea de cross-media o de integración, han sido beneficiosos para los medios y para los periodistas, en muchos aspectos. Por ejemplo, para permitir elaborar un periodismo más eficaz, donde los recursos se racionalizan mejor, donde los procesos se simplifican. Un periodismo más inmediato o más conectado con los usuarios, con los lectores o espectadores. Y también plantean inconvenientes, que pueden ser evidentes: la sobrecarga de trabajo para el periodista o un exceso de polivalencia que ha perjudicado a la calidad de los productos. O, a veces, un exceso de instantaneidad y de falta de reflexión a la hora de publicar. Considero que es más importante considerar las ventajas e inconvenientes que realizar un análisis apocalíptico de que estamos ante el final del periodismo. Me parece que no es el final del periodismo, ni mucho menos. El periodismo en mi opinión goza de una excelente salud. Los que tienen problemas serios son las empresas, determinadas empresas, determinados medios, que no han sabido reaccionar y que no tienen claro el modelo de hacia dónde quieren ir.

**ENTREVISTADOR:** ¿Ha existido en el periodista cierto miedo al cambio?

**ENTREVISTADO:** Sí, claro. Y ahí lo que hay también es que a veces pues la gente es muy reacia a verbalizarlo, a expresarlo. Es un miedo al cambio, un miedo al cambio sobre todo en una generación de periodistas que han trabajado exclusivamente en papel o han trabajado exclusivamente en televisión, y de repente se les pide que hagan contenidos para la web, para las redes sociales, etcétera. Y entonces hay como una resistencia, a veces también una resistencia que no es lógica porque es cuestión de formación, de formarse y poder adaptarse a algo que no es excesivamente complicado si se hace bien. Pero es cierto que a veces ha habido como una brecha generacional y periodistas de toda la vida del papel se han empeñado en que ellos no querían hacer Internet, y lanzaban pestes sobre eso, lo demonizaban, ya sea en comités de empresa o en otras cuestiones. Y también a veces las empresas lo han hecho mal porque no han trazado ese camino de integración de una manera clara, bien comunicada, con pasos coherentes. Han ido un poco a salto de mata llevando a esos periodistas a una incertidumbre que no es buena, porque ve peligrar su futuro profesional o se crean tapones en las redacciones que hacen que no pueda progresar

gente con mucha valía, etcétera. Se ha dado un poco la tormenta perfecta para hacer que la convergencia que podría haber sido un proceso, al menos en muchas redacciones, bastante tranquilo de cambio y de mejora, haya sido un terremoto que nadie quiere asumir porque tampoco sabe muy bien hacia dónde conduce y que ha creado más problemas que soluciones.

**ENTREVISTADOR:** ¿Estaban las empresas preparadas para estos cambios?

**ENTREVISTADO:** Los vaivenes también obedecen con cierta indefinición de los proyectos de cambio, de convergencia. Es decir, si tú planificas bien un proceso de cambio de envergadura, que supone que los 100 periodistas de una redacción van a hacer unos cambios de flujos de trabajo, de perfiles, de empresas, de técnicas, también de nuevos productos... Todo eso requiere pensarlo muy bien, trazar un plan muy definido, marcar unos objetivos, proporcionar formación a la gente, y eso se ha hecho, en mi opinión en muchos medios. Tampoco puedo generalizar pero algunos lo hacen pues tarde y mal. Y hay que comunicarlo muy bien en la redacción, a menudo tampoco se ha sabido comunicar. En ocasiones, buena parte de esos vaivenes que tú mencionas obedecen a la indefinición de los proyectos de convergencia y de cambio en la redacción.

**ENTREVISTADOR:** ¿Hay un solo modelo de integración?

**ENTREVISTADO:** La experiencia que tenemos cuando hemos ido analizando medios, visitando Redacciones en Austria, en Alemania y en España, es que la convergencia y la integración no es café para todos. Entonces, no se puede plantear como decir: "Ahora lo que toca es esto". La respuesta sería... Depende, porque según el medio, según la empresa, según el soporte, la estrategia tendrá que ser distinta y también según la competencia, ¿no? Por ejemplo, la televisión pública danesa, que en 2006 es de las primeras que se integra, y eso que en las televisiones es complicada la integración. Pues, es un modelo de cómo el 2006 decide integrarse a tope y en un año hacen un modelo que ahora mismo... Y en general también otros países nórdicos, van muy por delante. En cambio, te vas a la televisión austriaca, la ORF y van a trasladarse en el 2017 a una nueva redacción. Y ahora dicen que lo importante es la integración pero que a ver cómo la hacen para que en 2020 se plantee con eficacia. Y hay una tensión ahora mismo por lo que hemos visto entre la gente de la radio, de la

tele, que genera muchas dudas. Y te estoy hablando de dos televisiones públicas, una centroeuropea y otra nórdica...

Entonces, lo que quiero decir es que el modelo de la fase de integración plena, sin mantener equipos especializados y sin ir con los medios necesarios, donde no haya una integración al 100% salvo en alguna sección. Me parece cada empresa tendrá su modelo. Y no porque El Guardián o el New York Times ahora vayan hacia aquí, pues tenemos que copiarlo así necesariamente, que a veces es lo que se ha hecho aquí en España. Es decir, los directivos hacen un tour a cinco medios internacionales y entonces ya vienen diciendo: "Es que esto es la solución". No, un momento espérate y piensa si eso es sensato o no en tu caso.

Por concretar esta idea, al final sí que hay modelos que luego tú abstraes e intentas poner negro sobre blanco con una serie de variables y los académicos intentamos racionalizar y ordenar un poco lo que nos encontramos. Pero incluso, nosotros en este artículo de 2009 lo que decimos es que entre un modelo de integración plena, otro de Cross-Media y otro modelo con redacciones separada;, los tres son emblemáticos, pero hay muchas variantes entre medio. De Standard, por ejemplo, que es el diario austriaco de referencia, en 2009 mantenía redacciones separadas. Una redacción en papel en un edificio arcaico y una redacción en internet con 30 personas jóvenes en otra zona, que tenían que salir, cruzar la calle y todo. En 2012 se trasladaron a un nuevo edificio, ya todos integrados en la misma redacción. Pero han mantenido una sutura bastante separada de cross-media. Todavía no van hacia una integración dicen. Entonces, a lo que voy es eso, a que los tres modelos mencionados admiten muchas variables entre medio, y por tanto, sí que nos podemos encontrar con diferentes planteamientos.

#### 10.2.6. ENTREVISTA A EDUARDO PERALTA DE ANA<sup>432</sup>

- "Nosotros somos muy proteccionistas del papel. Las exclusivas las reservamos para el papel y las primicias intentamos apurarlas lo máximo posible hasta que estamos seguros de que son conocidas por otros medios, en cuyo caso lo

---

<sup>432</sup> Eduardo Peralta de Ana es el director de Ideal.

difundimos por la web. A veces, respecto a las exclusivas de la edición impresa, se ponen a modo de “cebo” un adelanto o una parte del contenido en el medio *online* para “proteger” las ventas del papel”.

- “No se puede decir que el modelo actual de *Ideal* sea de integración plena, pero sí hay una clara voluntad estratégica de avanzar en esa línea. El futuro está en Internet, pero el trasvase se hará en función de lo que vaya marcando el negocio. La convergencia se producirá en la cabecera, pero al final los productos, papel y digital, son divergentes y con funciones distintas: El papel no puede luchar por la primicia, pero quizá sí por la exclusiva. En el día a día te diferencias en la web como servicio público, y el papel tiene que competir con informaciones más sosegadas, más interpretativas”.
- “De los modelos que me hablas de integración plena, coordinación entre redacciones, o colaboración aislada, creo que nos encontramos en la segunda, la de coordinación, cerca del primero”.
- “En cuanto a la reuniones, hay un comité de internet todos los lunes a la que acuden todos los que están en la mesa de coordinación, más el responsable de las redes sociales, el gerente web y el editor gráfico en la que trazamos las estrategias de la semana en la web. En la reuniones diarias, en la que hacemos por la tarde, se comenta que va en cada sección, los temas de apertura y las propuestas editoriales de la web”.

### 10.2.7. ENTREVISTA A FÉLIX RIVADULLA<sup>433</sup>

- “En 2006 pusimos en marcha lo que llamamos “la burbuja”, un espacio específico en la redacción en la que permanecían durante unos meses aquellos nuevos redactores que se contrataban para la sección web. Durante un tiempo trabajaban para los dos formatos, especialmente en el papel, antes de pasar a las tareas

---

<sup>433</sup> Félix Rivadulla es el subdirector de *Ideal*.



específicas de la web. De esta forma adquieren una cultura polivalente y conocen las herramientas editoras de ambas ediciones”.

- “No todos los redactores tienen polivalencia en el sentido de que trabajen y manejen las herramientas del papel y la web. Bilingües son solo los nativos digitales, los de papel solo hablan una lengua. Los redactores web sí saben utilizar las dos herramientas de edición de contenidos (para el papel y para el digital), mientras que no sucede igual con los de la edición impresa. En cualquier caso, no hay ya muestras de rechazo por parte de algún redactor a colaborar o facilitar información para la web.”
- “Los nativos digitales saben de las herramientas web, y eso es una gran ventaja para Internet, pero les falta experiencia y agenda. Los de papel, es al contrario, tienen experiencia y oficio pero les cuesta más el lenguaje de la web”.

#### 10.2.8. ENTREVISTA A RAFAEL LAMELA<sup>434</sup>

- “En lo que respecta a local, los redactores si cubren algo de la agenda del día, primero hacen una versión para la web y después para el papel. Habitualmente quienes salen a la calle, al seguimiento de los acontecimientos informativos son los redactores de papel, con independencia de que puedan aportar una pieza informativa a la web de ese acto, que editan posteriormente los editores web. Eso supone el 90 por ciento de las noticias locales de actualidad. El diez por ciento restante lo elaboran los editores que están en la sección web con temas que habitualmente no son de actualidad pero sí tienen buena audiencia en Internet y recorrido viral. Para los fines de semana, los periodistas de la web suelen dejar una pieza por persona tipo microreportaje (unas cuatrocientas palabras) y que también suele estar alejado de la actualidad más inmediata”.

---

<sup>434</sup> Rafael Lamela es el Editor Jefe WEB de Ideal.es.

- “Las noticias que llegan por teletipos son incluidas en el medio *online* por los editores de la sección web, aunque siempre en coordinación con los jefes de área o de sección para evitar duplicar el trabajo. Si hay un redactor que está también cubriendo el tema, esperamos que lo haga él ya que no es una cuestión de hacer una carrera para ver quien llega antes”.
- “La clave de la integración obedece, aparte de todas en general, a la rentabilización del producto digital, de manera que tenga una capacidad para sostener estructuras informativas, comerciales y administrativas complejas sin la dependencia actual de los ingresos del producto impreso. Al menos, una tendencia hacia el equilibrio”.
- El producto web tiene que ser mucho más dinámico y adaptarse al pulso de la actualidad. Si hay un accidente en la circunvalación, pues hay que contarle rápidamente para que la gente esté informada. Siempre hemos intentado que la redacción esté integrado, pero tenemos dos productos: uno abierto y free en la web y el producto periódico de pago. Como hay dos, hay que abastecerlo de distinta manera. Y es lo que hacemos desde la propia integración.
- El futuro pasa por el formato digital, pero que tiene que ofrecer mucho valor añadido para el lector, los clientes. Un formato complejo en el que al lector le vas a dar servicio, una información a medida, a la hora y el formato que quiera,... Va a tener una libertad absoluta y tu tendrás que darle cualquier cosa en el formato que quiera.

### 10.2.9. ENTREVISTA A MANUEL CASTILLO, DIRECTOR DEL SUR DE MÁLAGA

- ¿Inevitable la integración? Yo creo que el proceso de integración de redacciones se pone en marcha por la crisis y por buscar sinergias. Nos dimos cuenta de que era un camino inevitable al comprobar el descenso en el consumo de información de papel y eso nos ha llevado a un modelo de futuro. Se han cometido muchos errores porque no había un modelo claro y hemos tenido que probar continuamente.

- En la integración es importante que sea un proceso de arriba hacia abajo y que se lidere por tanto desde la cúpula directiva buscando una cultura digital. Muchas de las experiencias sobre convergencia han tenido éxitos o fracasos por una cuestión de liderazgo. Si se ha hecho desde la cabeza de la organización, o de la redacción, normalmente ha tenido éxito
- Ahora mismo no es tan importante la web de la que partimos como el construir contenidos que circulan libremente por la red. No se trata (que también) de atraer hacia una cabecera sino de conseguir contenidos que circulen con nuestra marca. El arte de pescar lectores ha cambiado: Hasta el momento íbamos a pescar lectores con la técnica del arrastre, y ahora hemos pasado al palangre, y en los sitios más insospechados.
- Por ello nos tenemos que plantear una redacción integrada en tercera fase, en donde el periodista es una marca bajo el paraguas de nuestra marca. No elaborar paquetes de contenidos, sino noticias que viajan solas y que sean los propios lectores quienes distribuyan esas noticias por sus redes sociales. Y en esa redacción de tercera fase conseguir que el redactor tenga una marca digital para que sea un prescriptor y un líder de opinión en el entorno en el que esté especializado y donde haya generado a su alrededor un nicho de lectores con intereses comunes.
- ¿Política con las exclusivas? Las primicias y exclusivas duran cinco minutos en Internet. Las primicias las volcamos primero a la web y las exclusivas habitualmente también, aunque si son temas propios lo podemos reservar para la edición de papel, pero preparamos una pieza para la web para volcarla a primera hora de la mañana. Por ejemplo, dimos la exclusiva del embarazo de la presidenta de la Junta. Se publicó primero en el papel, pero a las tres de la madrugada estaba ya preparada en la web.
- Al papel no hay que atacarlo. Su descenso responde a un cambio de hábitos en el consumo de información por los nuevos dispositivos que hacen fácil y rápido el acceso a la información. Yo creo que el gran cambio que estamos viviendo es el móvil, no la web. Los contenidos en papel tienen que estar lo más diferenciado posible de lo que se ofrece en la web por los titulares, el enfoque, el

planteamiento,... Pero estamos convencidos de que no volcar contenidos de la edición de papel en la web no hará que se compren más periódicos. El problema, como antes decía, es que la gente accede a la información a través de otros dispositivos, y el acceso al papel es en tiempo de ocio. La edición de papel tiene su propia hoja de ruta, y la información en digital, otra distinta. El periódico de papel es como el abuelo de la casa, hay que cuidarlo, atenderlo, aporta su parte de la pensión..., pero el futuro es digital. Como medio de comunicación de masas, los diarios impresos tienen fecha de caducidad, pero el soporte de papel como soporte de noticias de una comunidad, ese sí va a perdurar. Cuando el hombre llegue a Marte, me cuesta no verlo en una portada de algún medio de papel.

- En La Voz de Cádiz<sup>435</sup>, primero se puso en marcha la edición de papel en 2004 y con el rediseño que hizo Vocento de los portales verticales en 2005 se arrancó con la edición web como una cosa natural, un crecimiento más que hizo *La Voz*. Según se iba creciendo se iban incorporando nuevos redactores, pero creo que no podemos hablar de convergencia o integración porque no había dos redacciones, sino solo una con dos soportes, papel y web. En ningún momento nadie se planteó si primero era el papel o la web, todos sabían que había que trabajar para los dos soportes, el trabajo estaba integrado.
- Este ambiente digital fue fundamental para que en muy poco tiempo nos convirtiéramos en líderes *online* en la provincia de Cádiz, superando a una cabecera centenaria como era el *Diario de Cádiz*, y una de las claves del éxito fue que la alta dirección se implicó en la web desde el primer momento.

#### 10.2.10. ENTREVISTA A IGNACIO MORENO<sup>436</sup>

- En La Voz de Cádiz todo se publica primero en la web, salvo algunos temas que se reservan para la edición de papel de los domingos de *La Voz de Cádiz*. El resto, tanto las primicias como las exclusivas, se adelantan en *Lavozdigital.es*, y ese

---

<sup>435</sup> Manuel Castillo era el subdirector cuando se fundó La Voz de Cádiz.

<sup>436</sup> Ignacio Moreno es el actual director de La Voz de Cádiz.

criterio es aceptado tanto por los editores como por los redactores. Esta decisión se tomó septiembre de 2014, cuando se optó por convertir esta cabecera en un multimedia cien por cien, y con el principio “primero en Internet”. Hasta entonces, este punto había sido conflictivo y de gran polémica, ya que, aunque hubo acuerdo en dar en la web primero la actualidad y las primicias, respecto a las exclusivas había cierta tendencia a dejarlas para la edición impresa.

- Nosotros trabajamos, esquemáticamente así: El encargo de una información la hace el Jefe de Área que está en coordinación con el responsable de la web. Este último se encarga de lo que es la producción de esa noticia, aunque el enfoque editorial lo dará el Jefe de Área. No tenemos jefes de sección y toda la coordinación pasa por los jefes de área y por la Coordinadora Web. Hay una coordinación bilateral entre ambos. Los redactores que salen a la calle son todos, pero la dinámica del día a día hace que quienes menos salgan son los editores web ya que hay muchas cosas que hacer, tareas de edición, en la plataforma *on line*.
- Nuestro proyecto editorial está muy basado en la web, de tal forma que la supervivencia de La Voz está ligada a la plataforma on-line, si ésta se hundiera no sé si podríamos sobrevivir.
- La clave de nuestro éxito on-line ha sido la actualización. El primer sitio donde colocamos las noticias es en la web y por eso se sabe que quien primero informa de las cosas de Cádiz es La Voz, somos el referente informativo de cercanía en la provincia gaditana. El chorro de noticias es constante y hay que ser muy resolutivo.
- Para que todo funciones es fundamental el coordinador web, que tenga el chip de lo que es noticia, de lo que interesa a los gaditanos, y que los editores sean rápidos y que estén muy bien coordinados.
- Todos los redactores actualizan sus temas más relevantes, tanto de agenda común como noticias de actualidad que no sean exclusivas. Si el tema lo requiere, graban videos sin muchas complejidades técnicas

### 10.2.11. ENTREVISTA A BENJAMÍN LANA, DIRECTOR EDITORIAL DE VOCENTO

#### **¿LA DECISIÓN DE INTEGRAR LAS REDACCIONES EN VOCENTO TIENE UN OBJETIVO DE AHORRO DE COSTES O UNA VISIÓN ESTRATÉGICA?**

En la parte que tiene que ver con los diarios regionales, en realidad era la única decisión razonable porque no había margen para tener dos redacciones independientes. De hecho, en el caso de los periódicos regionales se venía de un contexto en el que al principio estaba la redacción del periódico y luego había una redacción pequeña que hacía cosas para internet, bastante básicas, a partir de la edición de teletipos de agencias y un poco más. Después, de lo que se trata es de darle más potencia a las webs a medida de que también el ámbito digital tenía más peso. Pero yo creo que aquel debate de hace siete u ocho años, de que si era mejor las redacciones separadas que las redacciones integradas, aquello de convergencia o divergencias, en el Washington Post podría ser un problema porque tenían doscientos periodistas en el digital y ochocientos en el papel, y ahí tenías que decidir que era mejor. En muchos de los medios españoles no nacionales, e incluyo también a ABC Sevilla o cualquiera de los nuestros, esto era una tontería. O sea, no había más. Por poner el caso extremo, La Rioja que tiene cuarenta y cinco redactores, no había posibilidad de hacer dos redacciones y no había margen para hacer nada más. Entonces yo creo que había una primera razón que era de sentido común y una segunda que, desde el punto de vista de la atención al producto (papel, digital, etcétera), si nos fijamos bien en el fondo estábamos haciendo la misma cosa. Es decir, para nuestros diarios los clientes reales de la web son casi los mismos a los que llegamos con el papel. Son los mismos, quizá un poquito de más. Pero lo relevante es que donde me juego un periódico arraigado es básicamente con los de toda la vida, con la gente que vive allí. Los sevillanos que vivan en Sevilla o Nueva York, pero son los sevillanos básicamente.

Entonces yo creo que era un debate que se repitió mucho tal y cual venía planteado de Estados Unidos, pero que aquí de fondo, aunque se habló mucho sobre ello, era bastante fácil de resolver. Por ello se atendió a unificar el control, a que los directores se ocuparan de todo, porque lo que es verdad es que durante algunos años los

directores a la web no le hacían mucho caso, lo cual eso no era bueno porque al final la marca era la misma. Aunque durante algún tiempo se trató de hacer ver que el digital era distinto que el papel, para el usuario el ABC es el ABC en la web o en el papel, no ve distinguos. Ese era un lío que nos montábamos nosotros a veces por cuestiones internas, pero de cara al cliente era la misma cosa. Entonces, yo creo que esto no tenía sólo que ver con el tema de ahorrar. Es decir, ¿si hubiéramos tenido muchísimo dinero se hubiera podido ir a redacciones más grandes con dos redacciones completamente independientes? Se podría haber hecho, pero tampoco creo que hubiera sido bueno. Yo no creo que sea bueno para una marca hoy en día que su producto digital no tenga nada que ver con su producto impreso. Al final todo se hibrida. Porque, ¿a qué le llamamos digital? ¿Decimos que un producto es digital porque es web, o porque el soporte sobre el que se consume es digital?. Pensemos por ejemplo en Kiosko y Mas. Se ve en una web, pero es el producto de papel. Esto ya se está hibridando mucho. Como dije antes, me parece que era un poco como un debate previo, pero que yo creo que ahora no genera mucha confusión.

**¿EL DESARROLLO, ¿SE HA HECHO CON UN MODELO ÚNICO DE INTEGRACIÓN PARA TODOS, O CADA CABECERA DE VOCENTO HA IDO SIGUIENDO SU PROPIO MODELO?**

En el caso de los regionales, sí que nosotros definimos un modelo. Existe un modelo teórico, con manuales, documentación precisa de cómo lo vamos a organizar y en el que definíamos las funciones, la organización, y hasta cuál sería una organización tipo. Después hicimos un montón de cursos de formación al que asistieron prácticamente todos los redactores jefes, todos los subdirectores, e hicimos curso también con los directores. Fue un proceso muy potente de explicación de cuál era el modelo. Pero, siguiendo con lo que es la filosofía de los regionales de Vocento, nosotros hacemos, digamos, una ley orgánica y después cada uno desarrolla sus reglamentos. Por eso, sobre ese modelo básico hay singularidades, hay medios distintos unos entre otros.

Incluso el hecho del desarrollo tecnológico de la propia web condiciona también el modelo. Hace un año cambiamos de arriba abajo todo lo que era el producto digital, por lo que también estás definiendo cómo es el modo de trabajo. Y eso lo hemos compartido todos. En los regionales de Vocento nos hemos ido moviendo no de forma mimética, pero si coordinados. Lo cual no quiere decir que no existan diversas realidades, cada medio es diferente. Una cosa es el *El Correo* y otra *La Rioja*. Y lo

que hemos hecho siempre, la técnica de *jersey de licra*, lo que tiene que valerle al grande, le vale para el pequeño. Los niveles de exigencia que les ponemos al grande le tienen que servir al pequeño, aunque luego haya que hacer ajustes. Pero sí podemos decir que todo el proceso ha estado prácticamente definido, desarrollado, ordenado y manejado.

### EN EL TIEMPO, ¿CÓMO HA SIDO EL DESARROLLO DE ESTE MODELO?

En 2010 hicimos una reunión en Valencia, en la que estaba el consejero delegado, José Manuel Vargas y todos los directores generales, y a la que se invitaron a más de 200 personas. Fue la exposición pública, la puesta del largo de cómo iba a ser ese modelo por el cual, así dicho en sentido coloquial, el Grupo Vocento lo asumía como algo propio y se lo tomaba en serio. Me acuerdo que hasta hicimos unas camisetas, que se distribuyeron aquel día, que ponían: "**Todos somos Internet**". Aquello fue el gran salto. Luego sí es verdad que ha habido otras etapas, y también es verdad que no todos los periódicos evolucionaron a la vez. Hubo periódicos que esto lo asumieron más rápido, por ejemplo, *El Correo*. El director se puso al frente y se hizo cargo de todo y fue muy rápido. En algunos periódicos costó más que lo cambiaran.

Yo creo que el otro gran salto fue la integración de lo que era Colpisa, la agencia de noticias, con lo que entonces existía que se llamaba redacción central, y que se dedicaba a editar noticias nacionales, internacionales, economía, etcétera, para todas las web regionales. Lo que hacían era simplemente generar esa información en digital y con poca producción propia y básicamente lo que hacían era edición. Entonces hicimos también la integración de esas dos redacciones y se integró Colpisa con lo que era la redacción central de internet, y también en Colpisa empezó a hacer páginas para las ediciones impresas y audiovisual. Digamos que se convirtió en una redacción de multimedia. Esa sería como una segunda fase, sobre todo ese caudal empezó a llegar también a los periódicos regionales, y el siguiente broche, y probablemente el último de esta naturaleza, es hace un año: en verano del año pasado, entre la primavera y el verano, lanzamos todas las nuevas webs y aplicaciones móviles de los regionales. Y lo más reciente es que a partir de septiembre lanzamos un producto digital nuevo para suscriptores. Contenidos exclusivos. No es pagar por lo que antes era gratis, es por acceso indefinido a la web y además hay contenidos extra que sólo son para suscriptores.



**EN EL MODELO DE VOCENTO, ¿QUÉ POLÍTICA SE SIGUE RESPECTO A LAS EXCLUSIVAS Y PRIMICIAS?**

Nosotros lo que tratábamos era de ir acompasando todos los soportes. No hemos renunciado al papel. Se siguen vendiendo muchos periódicos regionales. Nosotros no tratábamos de acelerar el final del papel o matarlo. Ni tenemos una competencia tan feroz en muchos sitios como pueden tener los diarios nacionales. Entonces esa idea del *online first* para nosotros era relativa. Es decir, íbamos acomodando la situación a lo que cada uno de nosotros teníamos. Lo que si hicimos en un momento fue dejar de volcar los contenidos de papel en la web. Eliminamos los volcados automáticos de contenidos, y ahora el diario y la web no son productos idénticos. Hay una parte de contenidos básicos que pueden estar en los dos -todo lo que tiene que ver con la actualidad o incluso algunos temas que bien están sólo en papel o están sólo en la web- pero ya no hay un producto idéntico gratis en internet. Entonces eso del *online first* también te lo cuestionas. *Online* es lo que es *online*, y lo que no va a ser *online* hasta el día siguiente pues, no es online. Pero yo creo que básicamente el tema es ¿tú qué quieres hacer?, ¿acelerar la velocidad del cambio para desprenderse de las ediciones impresas, o tratar de proteger lo más posible todos los soportes?.

**¿EN EL MODELO DE VOCENTO SE CONTEMPLA UNA INTEGRACIÓN AL CIEN POR CIEN DE LOS REDACTORES EN TODAS LAS PLATAFORMAS?**

El concepto del periodista para todo no existe. Es como si me dices que en una redacción tradicional todo el mundo sabe de todo. No, el que sabe de futbol no escribe de política. Entonces en esto es igual. Lo que está unificado es la redacción. Eso no quiere decir que el cien cien de sus miembros estén capacitados para hacer el cien por cien de las labores. Otra cosa es que la mayoría tenga capacidad para trabajar, a un nivel básico, en los otros entornos que no es el suyo: en otras secciones, en otras áreas, en otros soportes. Pero hay especialistas porque, como antes teníamos en las redacciones de papel un diseñador o un fotógrafo, con el tema digital hay muchas pequeñas, o grandes, funciones que son muy singulares. En esas no cabe más que haya un especialista. Pero yo creo que eso no es lo más importantes. Es un debate que es verdad que se planteó cuando no sabíamos para donde iban las cosas, pero lo que yo creo es que el concepto de integración es de arriba abajo, no de abajo a arriba, es decir: el director y su equipo –subdirectores, mandos,... que se

ocupen y se preocupen de todo. Y luego de trabajar de un modo lo más coordinado posible. Evitar que unos piensen solo en una parte y otro que piense solo en la otra. Aunque esto, insisto, de alguna manera también ocurre en la redacción de papel. Lo que se trata es de evitar que el que está en cultura solo esté preocupado de lo suyo, o que el que estaba en política no le importara nada lo que estaban haciendo los de deportes, y al final eran el director y dos redactores jefe los que en realidad tenían la visión conjunta a las cosas. Era como un planteamiento sencillo en ese aspecto. No muy complicado.

### 10.2.12. ENTREVISTA A ELENA DE MIGUEL<sup>437</sup>

- Tenemos habitualmente dos reuniones diarias a las que van los responsables de las secciones de Agenda, Local, Deportes y Gente conmigo y con el coordinador multimedia y el jefe de Edición. Son los que están sentados en la Mesa de Coordinación que es el corazón de la redacción de este medio y que canaliza las informaciones para una u otra plataforma. En la primera reunión vemos el producto del día anterior, tanto en papel como en web, y se hace un seguimiento a la agenda con los temas del día. El segundo encuentro es más de planificación del día siguiente. Respecto a la producción de noticias, éste recae en los redactores que trabajan tanto para la web como para el impreso. Son ellos los que salen a la calle a elaborar primero una pieza de urgencia para la web y, posteriormente, intentan algo más reflexivo y documentado para el papel, aunque algunas informaciones solo se dan en el soporte *online*.
- Yo empiezo el día y el jefe de Edición, lo acaba, y por encima nuestra está el subdirector, también con interlocución directa con los editores de las secciones temáticas.
- La mayoría de las informaciones que se publican en la web en lo que se conoce como primera terraza, son de actualidad y la elaboran los redactores siguiendo la agenda del día. A ellas hay que añadir las que llegan por agencias y que editan los

---

<sup>437</sup> Elena de Miguel es Jefa de Información de SUR y responsable de Sur.es

redactores adscritos la sección web. Cuando hay coincidencia en la cobertura de un acto se suele dar preferencia a la que elabora el redactor propio. En la segunda terraza se colocan los reportajes que normalmente hace la redacción central de Vocento, y que son comunes para las cabeceras del Grupo. Y en la tercera están los llamados temas propios, que hacen los editores de la sección web y que no suelen seguir criterios de estricta actualidad, sino más bien normas de posicionamiento SEO, procurando la difusión a través de los buscadores y las redes sociales.

- Los redactores han superado ya las reticencias iniciales a la integración. Ya todos han entendido que la web no es un plus, sino parte de su trabajo. Además se han cambiado redactores del papel hacia la web sin problemas. Ya es una sección más, y los redactores se han acostumbrado, cuando cubren una información en la calle, que tienen también que mandar una pieza para la web. Ahora ya ni se discute.

### 10.2.13. ENTREVISTA A FRANCISCO JAVIER RECIO<sup>438</sup>

- La polivalencia temática no es frecuente en *Sur*, ya que la mayoría se agrupan en secciones temáticas y normalmente su agenda de temas versa sobre contenidos fijos. Nuestra política es más de especialización, de intentar que los redactores permanezcan dentro de la misma sección y ahí se especialicen en determinados temas.

---

<sup>438</sup> Francisco Javier Recio es subdirector de Sur

## 10.3. CUESTIONARIOS

### 10.3.1. CUESTIONARIO A MIGUEL CARVAJAL PRIETO SOBRE VOCENTO

**¿SE PUEDE CONSIDERAR EL MULTIMEDIA DE VOCENTO, QUE SE EMPIEZA A CONSTRUIR A PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI, COMO EL GERMEN DE UNA FUTURA REDACCIÓN INTEGRADA?**

Los mimbres de la diversificación multimedia emprendida a comienzos de milenio por los regionales de Vocento eran los adecuados para alcanzar una redacción integrada si esa hubiera sido la estrategia prioritaria. La oportunidad de conseguir las licencias audiovisuales y ocupar un terreno que podría ser rentable comercialmente y editorialmente (de cara a consolidar el liderazgo de las cabeceras) primó antes que la oportunidad de desarrollar un proyecto periodístico integrado y trabajado desde el corazón del negocio, la redacción. Desde la sabiduría que otorgan los años, parece que aquella primera diversificación multimedia se hizo mirando más hacia los soportes analógicos (radio y televisión local), de espaldas a internet.

En todo caso, considero que los multimedia de Vocento están preparados gracias a aquella operación, aunque con la dificultad de que ahora la economía de los multimedias no es tan saneada y cuesta más invertir en talento y en la formación de los recursos humanos.

**SI HA SEGUIDO LA IMPLANTACIÓN DE ESTE MODELO DE REDACCIÓN EN VOCENTO, ME PODRÍA RESEÑAR, DE FORMA ESQUEMÁTICA, CUAL HAN SIDO LAS ETAPAS QUE HAN SEGUIDO Y SI PODEMOS, ACTUALMENTE, AFIRMAR QUE LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES SE DA AL CIEN POR CIEN EN LAS CABECERAS REGIONALES DE VOCENTO?**

No he seguido desde 2006 la estrategia de integración de las redacciones de todos los multimedia de Vocento. Solo conozco los casos de Alicante y Murcia. En mi opinión, el caso alicantino ha sido motivado por la eficiencia en los costes y por la falta de liderazgo de las principales ediciones. El caso de Murcia sí ha parecido más acertado,

pero sobre todo gracias al voluntarismo de diversos líderes internos de la redacción. Por tanto, como mi tesis sobre Vocento, concluye en el ejercicio 2004, no tengo información suficiente como para catalogar las etapas.

**¿AFIRMARÍA QUE LA IMPLANTACIÓN DE UNA REDACCIÓN MULTIMEDIA HA SIDO UN OBJETIVO ESTRATÉGICO EN VOCENTO?**

Sí, sin duda. Como dije en la primera pregunta, me ha parecido que tanto en las conversaciones con los directivos como la consulta de la documentación interna de la compañía, siempre se ha apostado claramente por la diversificación multimedia de sus diarios regionales. El caso es que los objetivos de esa estrategia estaban motivados por el dominio del mercado de los anunciantes mediante la agregación de audiencias más que por la firme convicción de crear una redacción integrada con un proyecto periodístico innovador.

**¿SE HA SEGUIDO UN MISMO MODELO O PATRÓN EN TODAS LAS CABECERAS REGIONALES DE VOCENTO?**

Sí, hasta donde yo he llegado (2004), el proceso de diversificación fue similar. Compra de cabecera líder, obtención de licencias o adquisición a terceros, creación de sociedades limitadas integradas en una corporación de medios regionales, creación de nuevos contratos con nuevos convenios con los periodistas de las radios, las televisiones e internet y puesta en marcha de una comercializadora.

**¿POR QUÉ CREE QUE NO HA FUNCIONADO LA FUSIÓN REDACCIONAL CON LOS AUDIOVISUALES EN LOS MULTIMEDIAS DE VOCENTO?**

1. Por qué no ha funcionado el modelo de los multimedia:

Por el escaso tamaño del mercado audiovisual de ámbito local, por la falta de interés de la audiencia en una televisión local sin oferta de contenidos atractivos, por la situación económica local agravada por la crisis y la pérdida de ingresos generales publicitarios, por la escasa inversión en talento periodístico para sostener los proyectos radiofónico y televisivos locales.

2. Por qué no ha funcionado la fusión redaccional:

Por el contexto empresarial y económico explicado en (1), porque no hubo líderes corporativos capaces de definir cómo y por qué y porque los contratos laborales de los periodistas de la edición digital, de la radio y de la televisión se hicieron con un convenio de condiciones mucho peores que los compañeros del papel.

**¿CUÁL HAN SIDO LAS CLAVES PARA QUE LAS EDICIONES DIGITALES DE VOCENTO (EN LAS CABECERAS REGIONALES) SEAN ACTUALMENTE LÍDERES EN SUS RESPECTIVOS MERCADOS?**

Una estrategia de expansión de marca de la cabecera, una sabia estrategia corporativa de diseño y adecuación del sitio web y una buena estrategia de posicionamiento en los distintos organismos de audiencias y usuarios digitales (OJD) gracias a la agregación de visitas de proyectos no periodísticos.

**LE AGRADECERÍA TAMBIÉN QUE, FUERA DEL TEMA VOCENTO, ME PUDIERA RESPONDER A ESTAS OTRAS TRES CUESTIONES:**

**1. ¿EL MODELO DE INTEGRACIÓN DE REDACCIONES DERIVADO DE LA CONVERGENCIA DIGITAL HA SIDO INEVITABLE, O HUBIERAN SIDO POSIBLE OTRAS FÓRMULAS?**

La redacción integrada papel e internet me parece una necesidad global. No creo que hubiera sido posible otra fórmula. La integración radio, televisión, papel e internet no tanto.

**2. DE FORMA ESQUEMÁTICA, ¿SI TUVIERA QUE ANALIZAR EL GRADO DE INTEGRACIÓN REDACCIONAL DERIVADO DE LA CONVERGENCIA DIGITAL, O EL NIVEL DE PERIODISMO INTEGRADO QUE SE PRACTICA EN UNA EMPRESA PERIODÍSTICA, QUÉ MIRARÍA?**

- La relación contractual de los periodistas
- El flujo de trabajo con y del equipo directivo de la redacción
- Las reuniones de coordinación de temas, integradas y pensadas para la web
- Rutinas de publicación de contenido con prioridad en la web
- Si hay o no una estrategia digital first

- Si se conservan o no temas para el papel
- Horarios de trabajo
- La innovación y la calidad de los contenidos periodísticos en la web
- El papel de los periodistas en las redes sociales
- La capacidad de crear comunidad del medio en las redes sociales

**3. SI TUVIERA QUE ELEGIR SOLO UNA CAUSA DEL DESCENSO EN LA VENTA DE EJEMPLARES DE PAPEL, CON CUAL SE QUEDA. ¿EL CAMBIO DE HÁBITOS EN EL CONSUMO DE INFORMACIÓN, O LA CRISIS ECONÓMICA?**

SIN DUDA, cambio en el hábito de consumo.

### 10.3.2. CUESTIONARIO A MANUEL CONTRERAS PELÁEZ, SUBDIRECTOR ABC DE SEVILLA

**¿EL PROCESO DE INTEGRACIÓN DE REDACCIONES PARA IR A UNA REDACCIÓN ÚNICA QUE DE CONTENIDO A LA EDICIÓN DE PAPEL Y ON-LINE ERA INEVITABLE EN ABC DE SEVILLA?**

En ABC de Sevilla y en toda la prensa. Las redacciones deben convertirse en centros de producción de noticias que se difunden por distintos canales. ABC de Sevilla ha hecho un esfuerzo para ser pionero en este sentido, lo que le ha permitido ampliar su liderazgo de papel a la información en internet.

**¿SE PUEDE CONSIDERAR ESA DECISIÓN COMO ALGO ESTRATÉGICO PARA EL FUTURO DE LA COMPAÑÍA?**

Absolutamente. No sé si desaparecerá el papel, pero es evidente que el crecimiento futuro de la empresa no se cimentará en su edición impresa. El futuro de ABC de Sevilla pasa por la adaptación a una redacción multimedia.

**¿QUÉ GRADO DE IMPLICACIÓN HAY DESDE EL EQUIPO DIRECTIVO HACIA ESTA ESTRATEGIA?**

La estructura directiva de ABC de Sevilla ya se ha adaptado a esta realidad. Probablemente queden pasos por dar, pero el gran cambio organizativo ya se ha hecho.

**¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE HAN SURGIDO EN EL PROCESO DE INTEGRACIÓN?**

Los cambios han supuesto una revolución en la cultura de trabajo del periódico, mucho más complejo en la práctica de lo que pueda parecer en teoría. El redactor de ABC, en su gran mayoría, no ha trabajado más que en medios impresos, por lo que ha tenido que introducir un elemento de inmediatez en su práctica diaria. Esta dificultad está ya bastante superada. Asimismo, el criterio sobre el trato en la web de los contenidos del papel, sobre todo en el caso de las exclusivas, ha generado polémica interna en muchas ocasiones. En cualquier caso no es un problema exclusivo de ABC, sino propio de la convivencia de dos soportes en la que uno es gratuito y el otro no. Un tercer problema es la adecuación de horarios. En ABC por ahora se mantiene el turno único tradicional en la prensa escrita, pero considero que se impondrán los horarios de la web y se implantará un sistema de turnos rotatorios para gran parte de la redacción.

**LA POLIVALENCIA QUE SE LE HA PEDIDO A LOS REDACTORES (QUE TRABAJEN PARA VARIAS PLATAFORMAS), ¿ESTÁ REPERCUTIENDO EN LA CALIDAD DEL PRODUCTO?**

Se debe adecuar la estructura de la empresa para que sea así. La calidad en las informaciones y la credibilidad de las mismas son imprescindibles para un medio que aspira a consolidar su liderazgo. La redacción de ABC debe producir noticias, y noticias de calidad. La distribución posterior por diferentes canales no debe afectar a la producción de la información. El riesgo de pérdida de calidad no está motivado por el factor multimedia, sino por los recortes que las empresas han tenido que realizar para sobrevivir a la crisis, dejando las plantillas en el mínimo imprescindible.



**¿QUÉ POLÍTICA SE SIGUE EN ABC DE SEVILLA CON LAS EXCLUSIVAS? ¿SE GUARDAN PARA EL PAPEL O SE DIFUNDE PRIMERO EN INTERNET? ¿POR QUÉ?**

Éste es uno de los principales escollos de la convivencia entre ambos soportes. Nuestro protocolo establece un embargo de las exclusivas del papel, de forma que no se distribuyen en la red hasta media mañana para no perjudicar las ventas del periódico. Pero nos estamos encontrando con que otros medios copian la exclusiva, beneficiándose del tráfico que genera esa noticia en internet y redes sociales. El problema no es solo de ABC, sino de todas las cabeceras, así como de otras industrias de producción intelectual, como la música o el cine. Es difícil cobrar por algo que se oferta gratis en la red. La solución estaría en las diversas modalidades de muros de pago, pero las experiencias en este sentido han sido hasta el momento muy frustrantes.

### 10.3.3. CUESTIONARIO A LUIS VENTOSO

**¿LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES, QUE SURGE COMO CONSECUENCIA DE LA CONVERGENCIA DIGITAL, ERA INEVITABLE? ¿HABÍA OTRO/S MODELO/S?**

Creo que es inevitable integrar, por motivos económicos. No hay dinero para otro modelo. Y además, personalmente veo absurda la doble redacción web-papel. Un gran periódico de primer nivel europeo como ABC, que es la experiencia que he vivido de cerca, cuenta ya con más público en red que en papel y además publica mucho más volumen de información en internet, donde no hay limitación espacial. Dada la enorme importancia del soporte digital y su evidente recorrido de futuro, es obligado atenderlo y eso se hace con redactores, claro. Si se decidiese que los que venían haciendo papel deben limitarse a eso y no participan en la web de su diario, entonces habría que contratar una redacción paralela a mayores para atender la web. En los orígenes de las versiones web se hizo eso, se creó una pequeña redacción específica para alimentarla. Pero hoy las demandas de la web son tan grandes y su rol tan relevante que aquellas pequeñas “redacciones web” se quedaron cortas. Además, es tan importante lo que se cuenta en un lado como en otro, con lo que los mejores periodistas de la organización deben estar en internet (y cada vez más, porque la

audiencia web sube y la del papel baja, aunque los ingresos no acompañen todavía esa lógica al mismo ritmo que las audiencias, pero llegará).

¿Otro modelo? La única alternativa sería seguir contratando periodistas solo para la web y tener dos redacciones en paralelo. Pero lo veo absurdo. La web es tan periódico como el papel, y dado que la lee más gente que el papel, deben estar allí y todos y los mejores elementos de la organización periodística. Sería absurdo decir “este no escribe en la web porque llegó en la época que solo había papel”. Basta leer la frase anterior para ver que a día de hoy ya nos rechina.

**¿CONSIDERA QUE ESTE PROCESO HA SIDO PERJUDICIAL PARA EL PERIODISMO? ¿Y PARA LOS PERIODISTAS? EL PERIODISTA POLIVALENTE, QUE TRABAJA PARA DOS O MÁS PLATAFORMAS (PAPEL, WEB, MÓVIL, RADIO, TV..., ¿ERA INEVITABLE EN UN PERIODISMO CAMBIANTE Y MUCHOS MÁS DIESTRO EN LAS NUEVAS HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS?**

Es evidente que la integración (es decir, que el redactor que hacía solo papel haga también web) ha aumentado la carga de trabajo por el mismo precio. Pero es también verdad, aunque a los periodistas no nos sea grato reconocerlo, que en las redacciones tradicionales pre-internet había muchos tiempos muertos (cafés, charlas, salidas, largas comidas...). Todos los que hemos trabajado largo tiempo en los periódicos hemos vivido alguna vez la frustrante experiencia de acudir a la redacción y algún día no publicar nada y apenas hacer nada realmente. El pretexto era que mientras no publicaban los periodistas se dedicaban a buscar noticias, pero no siempre era así. Internet es duro, porque computa lo que hace cada quien y registra las jornadas en blanco sin publicar.

Para el periodismo el proceso ha sido bueno y malo. Bueno porque es maravilloso ver la cantidad de información que podemos ofrecer en tiempo real, nos permite además conocer a nuestro público, tener un feedback de quienes nos leen, disfrutar de una herramienta que va más allá del texto e incorpora vídeo, posibilidad de podcast, locución de imágenes, gráficos interactivos, interacción con las redes sociales, encuestas... Internet ha permitido que los periódicos sigamos siendo vigentes en el siglo XXI pese a la caída del papel y ha demostrado que lo que valía era su prestigio, la marca, a la que el público cuando la respeta sigue sea cual sea el soporte.

Lo malo ha sido que la premura con que se trabaja hace que muchas veces la información sea muy epidérmica, con incorrecciones e incluso con situaciones

sonrojantes en cosas tan elementales como faltas de ortografía y mala redacción. Provoca también una merma de tiempo para buscar información original y es un periodismo claramente refritero. Mucho de lo que se publica son copias de lo que se ve en otros lugares digitales, españoles o foráneos. También se da a veces que noticias importantes, trascendentes, son opacadas para sacar a portada asuntos ligeros que funcionan bien de cara a la audiencia pero que son irrelevantes y a veces, chuscos

El periodista polivalente puede hacerlo bien si es una persona de mucho talento y extraordinaria capacidad de trabajo. Pero si hablamos de personas normales puede acabar siendo un correccalles que asfalta contenidos sin calidad. Lo ideal sería especializar a la gente en su medio. Pero de nuevo chocamos con las limitaciones económicas de las compañías de prensa actualmente, mientras no se aclara definitivamente su panorama de ingresos, pues todavía son víctimas de la errónea idea fundacional de la gratuidad de unos contenidos que cuesta dinero producir.

**SI OPTAMOS POR FUSIONAR LAS REDACCIONES QUE HAN ESTADO TRABAJANDO SOLO PARA LA EDICIÓN IMPRESA CON OTRAS QUE HAN PUESTO EN MARCHA LAS EDICIONES DIGITALES, ¿ES TODO INTEGRABLE? ¿MANTENDRÍA UNIDADES ESPECIALIZADAS SOLO DE APOYO A LAS WEB, O SOLO DE APOYO A LA EDICIÓN IMPRESA? ¿CUÁL ES SU MODELO?**

No todo es integrable, por una razón sencilla: algunas personas que han hecho el grueso de su carrera (20 o 30 años) solo en el papel, incluso con la mejor voluntad ya no se ven en internet, les resulta antipático, o no creen que sea “el periódico” en su sentido más elevado, aquel al que ellos confieren el valor auténtico, que es el papel, porque ha sido su vida. Un error, pero hay gente, y alguna muy valiosa, que no hay manera de que se apeee ya de esa forma de pensar y es irrecuperable para internet. Creo que las unidades especializadas para la web deben ir desapareciendo y asumir todo con una redacción única. De lo contrario los que más saben de los temas, que son los periodistas más veteranos y formados, no están en la web en tiempo real, que queda en manos de esas “unidades especializadas”, eufemismo que suele encubrir a redactores jóvenes y todavía en la primera fase salarial, muchas veces sin criterio informativo formado y, lo que es más grave, sin el espíritu del medio en el que trabajan. Y un periódico es, ante todo, una idea, un modo de ver el mundo. Con la doble redacción se da el absurdo de que la redacción de papel se lleva el esfuerzo de

los profesionales más cualificados, cuando la audiencia está ya mayormente en la otra cesta, la web, que llevarían los más junior y peor pagados.

#### 10.3.4. CUESTIONARIO A LAILA GONZÁLEZ DE SANTIAGO<sup>439</sup>

##### **¿NACIÓ LA VOZ DE CÁDIZ CON VOCACIÓN DE SER UNA REDACCIÓN "NATIVA DIGITAL"?**

Nació como un proyecto de papel, pero enseguida se subió a la idea de la multimedia que entonces desarrollaban todos los periódicos del grupo, al incorporar una emisora de Punto Radio, a la vez que daba los primeros pasos lavozdigital.es. Fue en el plazo de un año después de la salida del periódico cuando se comenzó la estrategia digital, en principio con dos personas, una portadista, un webmaster y una 'traffiquer', bajo el impulso del subdirector, Manuel Castillo, que estaba en contacto con los proyectos más vanguardistas del momento

No sabíamos que en poco tiempo seríamos el portal informativo líder absoluto de la provincia, a mucha distancia del veterano Diario de Cádiz. Fue muy revolucionario incluso a nivel andaluz y nos llevamos el Premio Andalucía de Periodismo en aquel año.

##### **¿QUÉ FASES HUBO EN LA PUESTA EN MARCHA DE LA EDICIÓN DIGITAL?**

Se comenzó con dos personas en la web, más el webmaster, pero toda la redacción participó enseguida. Se impartió formación general en el sistema editorial. lo primero fue agrupar contenidos de la apogonias para volcarlas en la red de madrugada. Luego comenzaron a hacerse contenidos específicos para la web. Pronto se amplió la redacción digital en dos personas más, en turnos que cubrían casi 24 h. Muchos redactores manejaban cámaras de video. Se comenzaron experiencias insólitas, con las retransmisión *on line* de los entrenamientos del Cádiz o de los plenos municipales.

---

<sup>439</sup> Laila González de Santiago fue la directora fundadora de La Voz de Cádiz y La Vozdigital.es.

También fue muy interesante la incorporación de la radio a la web en las retransmisiones del concurso del Falla. Se desarrollaron canales específicos, com canal amarillo, La Voz del Carnaval o hiperlocales, y la web TV, y canales temáticos, así como plataformas de blogs locales.

Pronto se desarrollaron las proyecciones en redes sociales.

**¿HUBO PROBLEMAS DE INTEGRACIÓN ENTRE LOS QUE ESCRIBÍAN EN EL PAPEL Y EN LA WEB, O DE FORMA NATURAL LA REDACCIÓN ENTENDIÓ QUE TENÍA QUE TRABAJAR PARA VARIAS PLATAFORMAS?**

La redacción era muy joven y dúctil. No hubo problemas de integración. Enseguida incorporamos las previsiones de la web a las previsiones del día y la portadista tomaba parte de las reuniones y se sabía qué temas se volcarían enseguida y cuales tendrían galería de fotos o audiovisual.

Se incorporó incluso con naturalidad la práctica de mandar a la web la noticia antes de escribirla para papel y los propios redactores enviaban fotos o video desde los lugares de cobertura. Hasta los corresponsales tenían el chip de la inmediatez y desarrollaban sus propios portales hiperlocales.

**¿PODEMOS AFIRMAR QUE LA REDACCIÓN DE LA VOZ ESTÁ INTEGRADA, EN EL SENTIDO DE QUE TODOS LOS PERIODISTAS TRABAJAN PARA VARIAS PLATAFORMAS, AL CIEN POR CIEN?**

Hasta donde yo sé, sí. Vimos que nuestra fortaleza era digital, que la dar la carrera en el papel no tenía mucho sentido, y recibíamos mucho retorno de la gente, que nos reconocía como los mejores, los más rápidos y creíbles.

**¿QUÉ FACTOR FUE CLAVE PARA EL ÉXITO DE LA EDICIÓN DIGITAL DE LA VOZ?**

Básicamente la rapidez en la publicación de los contenidos, así como la variedad y cantidad de temas y la apuesta por lo local hiperlocal. Junto con ello, la aportación de contenidos de calidad por parte del grupo hacían de Lavozdigital un portal muy completo.

Ayudaron también cuestiones técnicas, sin duda, sobre todo la rapidez en cargar la página y el diseño, mucho más cuidado que la competencia.

Hicimos cosas que no se habían hecho nunca, como la cobertura online de la manifestación de Delphi, con imágenes al minuto.

### 10.3.5. CUESTIONARIO A JESÚS ALLOSA<sup>440</sup>

#### **¿CUÁLES HAN SIDO LAS CLAVES DEL ÉXITO DE LA EDICIÓN DIGITAL DEL DIARIO SUR?**

Varias son a mi juicio las claves del éxito de la edición digital de Diario SUR, fundamentalmente encontrarse cerca de sus lectores, trasladándoles toda la actualidad de Málaga y convirtiendo con sus contenidos en una auténtica página de servicios, donde no solo tienen la actualidad informativa sino que todo lo que necesite saber el lector sobre Málaga y su entorno.

Pero fundamentalmente esto no hubiera sido posible sin ser la edición digital de una marca de prestigio como Diario SUR y sin la referencia informativa de su marca y de sus profesionales. Uno de los mayores éxitos es acompañar a la audiencia de la marca durante todo el día, comenzar cuando el periódico esta en los kioscos y acompañarles informativamente hasta la aparición del nuevo periódico en los kioscos.

#### **A TENOR DE SU EXPERIENCIA EN SUR, ¿HABLARÍA DE UNA REDACCIÓN PLENAMENTE INTEGRADA, EN LA QUE TODO EL MUNDO TRABAJA PARA VARIAS PLATAFORMAS?**

Podría ser un atrevimiento por mi parte hablar de redacción plenamente integrada, aunque también deberíamos definir qué es lo que significa una redacción integrada, pero si con un alto grado de implementación. No creo que todo el mundo trabaje para varias plataformas, pero la información como materia prima fluye de forma adecuada entre los editores del papel y digitales, manejando los tiempos, los ritmos en ambos casos diferentes tanto para el papel como para interne. Es cierto que cada vez más

---

<sup>440</sup> Jesús Allosa fue director general de La Rioja y de Sur.

profesionales mantienen la dinámica de trabajar para ambas plataformas, pero creo que todavía existen caminos por recorrer.

**¿LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES, QUE SURGE COMO CONSECUENCIA DE LA CONVERGENCIA DIGITAL, ERA INEVITABLE? ¿HABÍA OTRO/S MODELO/S?**

Para valorar este aspecto, creo que sería importante mencionar que este se ha convertido en un negocio de marcas y no de soportes. Es importante que la información, que ha dejado ser un aspecto clave dentro de los medios para convertirse en algunos casos en una commodity, sacando lógicamente los temas propios, de investigación, análisis y opinión, se trabaje de forma adecuada tanto en Internet como en los Medios Impresos, utilizando el talento de nuestras redacciones. Partiendo de un medio impreso hegemónico con más de 75 años en el mercado, creo que el modelo que se ha utilizado en el más conveniente.

**¿CONSIDERA QUE ESTE PROCESO HA SIDO PERJUDICIAL PARA EL PERIODISMO? ¿Y PARA LOS PERIODISTAS?**

Yo no hablaría del proceso sino de la aparición de un modelo de información diferente, gratuita y muy accesible desde cualquier soporte electrónico. No cabe duda de que este concepto de gratuidad y el crecimiento de las audiencias de internet están haciendo mucho daño a la profesión periodística.

**SI TUVIERA QUE OPTAR, ENTRE LAS CAUSAS DEL DESCENSO DE LAS VENTAS EN LA EDICIÓN DE PAPEL, SOLO POR UNA OPCIÓN, ¿CON CUÁL DE ESTAS DOS SE QUEDARÍAS: CAMBIO EN EL HÁBITO DEL CONSUMO DE INFORMACIÓN O LA CRISIS ECONÓMICA?**

Sin duda y por encima de la crisis económica, que no deja de ser un aspecto coyuntural, el cambio de hábito de consumo y el cambio de modelo de negocio es la razón más importante del descenso de ventas de la edición papel.

### 10.3.6. CUESTIONARIO A ANTONIO GONZÁLEZ<sup>441</sup>

#### **¿NACIÓ LA VOZ DE CÁDIZ CON VOCACIÓN DE SER UNA REDACCIÓN "NATIVA DIGITAL"?**

No. La Voz de Cádiz nació con la misión de competir con el Diario de Cádiz y ganar cuota de mercado en la provincia y para ello debía tener edición impresa y digital como tenía su principal competidor.

#### **¿HUBO PROBLEMAS DE INTEGRACIÓN ENTRE LOS QUE ESCRIBÍAN EN EL PAPEL Y EN LA WEB, O DE FORMA NATURAL LA REDACCIÓN ENTENDIÓ QUE TENÍA QUE TRABAJAR PARA VARIAS PLATAFORMAS?**

Al principio no fue fácil la integración pues la redacción trabajó el primer año sólo para la edición impresa y es en septiembre de 2005 cuando se lanza la edición digital y cuesta formar a los periodistas en el manejo de la información para los dos soportes.

#### **¿QUÉ FACTOR FUE CLAVE PARA EL ÉXITO DE LA EDICIÓN DIGITAL DE LA VOZ?**

El factor clave fue desde mi punto de vista que Diario de Cádiz no tenía mucho interés en mejorar su web, su descarga era muy lenta y sus contenidos no se actualizaban, debido a ello, haciendo justo lo contrario, pudimos alcanzar su audiencia en un año y doblarla el segundo. La Voz actualizaba continuamente, estaba mejor diseñada y hacía marketing y promoción del portal sin cortapisas.

#### **EL DESCENSO DEL CONSUMO DE PRENSA EN PAPEL EN LA ÚLTIMA DÉCADA, ¿HA ESTADO PROVOCADO MÁS POR LA CRISIS, O POR UN CAMBIO EN LOS HÁBITOS DE CONSUMO DE PRODUCTOS INFORMATIVOS?**

En mi opinión es una mezcla de factores y circunstancias pero dado que me tengo que decantar por uno creo que la crisis ha afectado mucho y más en la provincia de Cádiz.

---

<sup>441</sup> Antonio González fue director general de La Voz de Cádiz y actualmente es el director general de La Verdad de Murcia.



## 10.4. FICHA DE LA ENCUESTA REALIZADA A PERIODISTAS DE VOCENTO Y DE LA ASOCIACIÓN DE LA PRENSA DE SEVILLA

16/7/2015 CONVERGENCIA E INTEGRACION DE REDACCIONES (IG) [Editar este formulario](#)

### CONVERGENCIA E INTEGRACION DE REDACCIONES (IG)

En esta encuesta para un trabajo de investigación dentro de una tesis doctoral de la Universidad de Sevilla tratamos de recabar su opinión sobre el proceso de convergencia e integración de redacciones de papel y digital. Entendemos como proceso de convergencia la tendencia a fusionar las redacciones de papel y digital para que trabajen conjuntamente en dos plataformas simultáneamente, como son la edición de papel y la web. Le recomendamos que lea primero todas las preguntas y las respuestas antes de comenzar a responder. Las respuestas son anónimas. No tardará mas de cinco minutos en responder. Le agradecemos su colaboración.

\*Obligatorio

**Cree posible una integración al cien por cien de las redacciones de papel y digital \***

SI  
 No

**Para el futuro de su empresa, sería mejor que estuvieran separada las redacciones de papel y digital**

SI  
 No

**Como valora de 1 a 10 el proceso de integración de las redacciones de papel y web, siendo 1 muy mal y 10 muy bien. \***

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**¿Qué nivel de integración de 1 a 10 piensa que hay actualmente entre ambas redacciones? \***

El 1 es muy poco y el 10, máxima

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**Qué nivel de integración entre ambas redacciones, de 1 a 10, piensa debe ser la correcta? \***

El 1 es muy poco y el 10, máxima

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16/7/2015

CONVERGENCIA E INTEGRACION DE REDACCIONES (IG)

**De 1 a 10, ¿está a favor o en contra del proceso de integración de redacciones ? \***

El 1 es muy en contra y el 10, muy a favor

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

**¿En que plazo de años piensa que el nivel de integración será del cien por cien? \***

Despliega la pestaña para la respuesta

**¿Piensa que debe haber redactores especializados en web y papel ? \***

Despliega la pestaña para la respuesta

**¿Ha aumentado vuestro trabajo desde la integración? \***

Despliega la pestaña para la respuesta

**Cual cree que es la circunstancia determinante para que se produzca con éxito la integración de ambas redacciones \***

Despliega la pestaña para la respuesta

Enviar

100%: has terminado.

Con la tecnología de

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

## **10.5. OPINIÓN DE LOS PERIODISTAS ANDALUCES SOBRE LA INTEGRACIÓN DE REDACCIONES**

### **I. Objetivos del estudio**

Conocer la opinión de los periodistas andaluces sobre el proceso de convergencia e integración de redacciones de papel y digital, entendiendo como proceso de convergencia la tendencia a fusionar las redacciones de papel, digital y audiovisual para que trabajen conjuntamente en varias plataformas simultáneamente.

Además de conocer la opinión general de los periodistas andaluces sobre la integración de redacciones, también se trata de realizar un análisis comparativo entre la opinión de los redactores de las distintas cabeceras de Vocento en Andalucía y los periodistas fuera del ámbito profesional de este grupo de comunicación.

### **II. Dimensiones del estudio**

En la elaboración del presente estudio se tratan varias dimensiones de análisis:

1. Integración: El proceso de integración de redacciones y cómo afecta al futuro de su empresa.
2. Implementación: El desarrollo del proceso de implementación de la integración.
3. Repercusiones laborales: consecuencias en el desarrollo laboral.

### **III. Ámbito territorial**

Comunidad Autónoma de Andalucía.

### **IV. Población objetivo**

Periodistas andaluces, distinguiendo entre:

1. Periodistas de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía.
2. Redactores de los medios de Vocento en Andalucía.

### **V. Método de recogida de información**

Encuesta Online a través de invitación por correo electrónico.

### **VI. Muestreo**

Muestreo estratificado en varias etapas. En una primera etapa la variable de estratificación distingue entre los profesionales de las organizaciones corporativas (Asociación de la Prensa de Sevilla y Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía) y los profesionales de Vocento. En cada estrato se aplica un submuestreo atendiendo a las especificaciones de la población objetivo en cada caso:

1. Redactores de los medios de Vocento en Andalucía:

Muestreo estratificado según el medio:

- ABC de Sevilla
- Ideal
- La Voz de Cádiz
- Sur

En cada estrato resultante se han seleccionado a las unidades finales de muestreo según un muestreo aleatorio simple.

2. Periodistas de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía:

Muestreo aleatorio simple sobre el total de asociados.

## **VII. Tamaño muestral**

Se han realizado un total de 85 entrevistas:

1. Redactores de los medios de Vocento en Andalucía: 58
2. Periodistas de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía: 27

## **VIII. Afijación muestral**

El tamaño de muestra total se ha determinado de manera que el error de muestreo en datos globales no supere el 0,1. Para cada submuestreo la afijación muestral se ha llevado a cabo como sigue:

1. Redactores de los medios de Vocento en Andalucía:

El tamaño de muestra de este estrato se ha determinado de forma que los resultados de este ámbito presenten un error máximo de muestreo del 0,09.

Se ha empleado afijación proporcional para cada medio que compone un estrato, imponiendo que se realicen un mínimo de 10 encuestas en cada estrato.

2. Periodistas de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía: Para este estrato se ha realizado el

tamaño de muestra restante hasta alcanzar el tamaño objetivo final de la encuesta.

### **IX. Error de muestreo**

Partiendo de los criterios del muestreo aleatorio simple y para un nivel de confianza del 95.5% y en la hipótesis más desfavorable ( $p=q=1/2$ ), el margen de error para los datos del total de la muestra en la estimación de la proporción sería de  $\pm 0,1$ .

Para cada ámbito de estudio, en los términos de cálculo del error anteriormente expuestos, el error de muestreo sería:

1. Redactores de los medios de Vocento en Andalucía: 0,09.
2. Periodistas de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía: 0,15.

### **X. Factores de ponderación**

Para datos referidos a Andalucía se emplearán factores de ponderación de los datos de cada nivel de estudio (Redactores de los medios de Vocento y periodistas de la Prensa de Sevilla y del Colegio Profesional de Periodistas de Andalucía) para restablecer el peso de cada nivel de estudio en el total de Andalucía.

Además, en el caso de los datos referidos a los redactores de los medios de Vocento en Andalucía es necesario aplicar un factor de elevación a cada medio de manera que se restablezcan las proporciones de la población objetivo real en la muestra alcanzada.



**Universidad de Sevilla**  
Facultad de Comunicación  
Departamento de Periodismo II

## Tesis Doctoral

LA CONVERGENCIA O INTEGRACIÓN DE LAS  
REDACCIONES DE PAPEL Y DIGITAL.  
**EL CASO DEL GRUPO VOCENTO EN ANDALUCÍA**

---

Presentada por **D. Manuel Capelo Hernández**  
Dirigida por **Dr. José Álvarez Marcos**