

CAPÍTULO I

EFFECTOS DE LA INNOVACIÓN EN LAS REDACCIONES Y EN EL PRODUCTO PERIODÍSTICO: LA REFORMULACIÓN DE LAS SECCIONES

José María Valero Pastor
Universidad Miguel Hernández

Resumen:

Internet es un medio de comunicación con entidad propia y con características que difieren de las de la prensa escrita, la radio y la televisión (Salaverría, 2005). Para poder continuar su desarrollo, el periodismo digital requiere unas rutinas productivas específicas que se adapten a las demandas y posibilidades del nuevo medio. Este trabajo tiene como objetivo mostrar cómo la innovación en la organización de las empresas mediáticas y, sobre todo, en las redacciones guarda una estrecha relación con la creación de un producto informativo que se adapte al medio digital. En concreto, la investigación analiza la influencia mutua entre la creación de equipos de trabajo multidisciplinares y flexibles dentro de las redacciones, y la forma de organizar los contenidos dentro de los propios medios. Algunos proyectos innovadores ya han prescindido de las secciones, que han sido sustituidas por *obsesiones* o temas de interés en torno a los que agrupar a periodistas polyvalentes y con un perfil de especialización temática complementaria entre sí. Se ofrece así una información más completa y contextualizada a los usuarios. En este artículo se repasan, por medio de observaciones y entrevistas, los casos de Quartz y eldiario.es, medios que han seguido este camino en mayor o menor medida.

Palabras clave:

Innovación, innovación mediática, periodismo digital, medios digitales, organización de redacciones, secciones de medios

1. Introducción

El nacimiento y posterior crecimiento de los cibermedios¹ durante las últimas dos décadas ha supuesto una transformación con pocos precedentes históricos en las rutinas productivas de los medios de comunicación (Salaverría, 2005). Las empresas periodísticas con presencia en Internet, ya sean tradicionales o nativas digitales, se han visto obligadas a adaptarse a las características de un soporte y unos formatos que han alterado todos los paradigmas comunicativos (Arias Robles, 2015).

Como se sabe, Internet no solo constituye un canal de distribución más para los contenidos periodísticos, sino que las peculiaridades de la Red han transfigurado la manera de comunicar por parte de los medios. La hipertextualidad (Arias Robles, 2015), la interactividad surgida a raíz de una democratización de la relación medio-audiencia (Chung, 2007; Rosen, 2006) y la multimedialidad (Deuze, 2004), entre otras características, hacen que consideremos a Internet como un nuevo medio de comunicación distinto de prensa, radio y televisión (Crovi, 2006).

Dando por supuesta la entidad de la Red como medio diferenciado, Salaverría (2005: 12) reparaba en el hecho de que “Internet reclama, obviamente, el desarrollo de procedimientos editoriales específicos para las publicaciones digitales”. Esta afirmación puede parecer evidente en primera instancia, pues es lógico que todo nuevo soporte necesita unos tratamientos propios. Sin embargo, entendemos las connotaciones de la frase si tenemos en cuenta que, durante años, los medios adaptaron sus contenidos al formato electrónico solo mediante el volcado de textos de la edición impresa a la digital (González Esteban, 2009). Los “procedimientos editoriales específicos” que mencionaba el autor tienen más que ver con la concepción de una nueva forma de producir contenidos para Internet: el ciberperiodismo.

Con la aparición de las redes sociales y los dispositivos móviles con conexión a internet (Carvajal Prieto, 2013) la necesidad de desarrollar nuevas rutinas productivas y productos periodísticos innovadores se ha extremado. La relación entre el cibermedio y las audiencias ha mutado sustancialmente: ahora es el medio el que debe buscar al usuario en su terreno, y no el usuario el que acude al medio para informarse. Además, se ha producido una atomización de los contenidos, que ya no llegan a la audiencia en todo su contexto, como parte de un medio concreto, sino que lo hacen como una pieza más de un flujo infinito de contenidos organizados mediante criterios sociales. Así lo muestra un informe del Pew Research Center de 2016 que revela que un 62% de los adultos estadounidenses utiliza las redes sociales

¹ Denominación predilecta para la academia frente a “medios digitales”, que también podría referirse a las nuevas radios y televisiones digitales (Meso Ayerdi y Díaz Noci, 2005; Yezers'ka, 2008).

para acceder a contenidos informativos, un 13% más que en otra encuesta de 2012. En España, el *Estudio sobre Redes Sociales 2016* del Interactive Advertising Bureau refleja que el 81% de los internautas españoles de entre 16 y 55 años utilizan estas plataformas, aunque no se determina el porcentaje de ellos que lo hace con fines informativos.

La introducción de cada nuevo avance técnico contribuye a modificar los hábitos de consumo de la audiencia y las posibilidades del periodismo (Arias Robles, 2015). Por lo tanto, teniendo en cuenta que las tecnologías de la información y la comunicación viven en una constante evolución (OECD, 2005), podemos asegurar que la innovación mediática va a continuar siendo necesaria para que los cibermedios puedan responder a las demandas de sus usuarios (Jarvis, 2015).

Partimos de la hipótesis de que una de las iniciativas renovadoras que se implementan con este objeto consiste en organizar los contenidos a través de sus páginas y espacios de forma diferente a los diarios en papel. Las secciones de medios tradicionales están en proceso de reformulación para cumplir con las demandas del nuevo ecosistema. Además, pensamos que esta modificación en la disposición del producto periodístico guarda una fuerte relación con la manera en que se organizan las redacciones, dando lugar a la formación de equipos heterogéneos de profesionales entre los que se implementan nuevos flujos de trabajo y prácticas periodísticas.

El objetivo de la presente comunicación, por lo tanto, es el de analizar cómo organizan sus contenidos los cibermedios que están innovando en este sentido, así como explicar la manera en la que esta adaptación al nuevo medio produce efectos sobre la dinámica de trabajo dentro de las redacciones, y viceversa. Quizás el segundo punto sea el que más valor aporte de los dos a la literatura sobre el tema ya que se aborda la sociología dentro de las empresas periodísticas en un momento en el que parece que la época de la convergencia entre redacciones está superada (Tameling y Broersma, 2013).

Cabe resaltar que en esta investigación no pretendemos analizar la manera en la que las secciones se reconfiguran, adoptando nuevos nombres y sistemas de clasificación. Por el contrario, nuestra meta es la de estudiar cambios más profundos que se producen en el producto, en las redacciones y en los flujos de trabajo debido a la reformulación del concepto sección. Es por ello que preferimos emplear la denominación *reformulación*, y no *reorganización*, ya que se aproxima más a la esencia de la materia que estamos examinando. El concepto *reformulación* implica cambios más estructurales que trascienden al propio medio y se relacionan con la nueva forma de hacer periodismo (Deuze y Witschge, 2017).

Creemos que el tema reviste interés por su estrecha relación con la práctica profesional del periodismo. Se estudia una materia cercana a la industria para extraer conclusiones que pueden ayudar a otras cabeceras digitales a

adaptarse al medio. Para los cybermedios es necesario entender las demandas de la audiencia y las características del ecosistema en el que operan para poder así sacarle partido. De esta manera, se evitarán encontrarse sujetos a rutinas productivas heredadas que alumbren productos periodísticos caducos más propios del periodismo industrial.

2. Estado de la cuestión

2.1 Efectos de la innovación mediática en las secciones

A principios del siglo XX, las publicaciones periódicas empezaron a estructurar sus contenidos en secciones más o menos rígidas (Ruiz Acosta, 1996). Estos compartimentos estancos, presentes en la prensa de papel hasta nuestros días, cumplen dos funciones que facilitan la lectura del producto periodístico. Por un lado, organizan el contenido a través de las páginas para dotar de sentido al periódico, tematizando de esta manera la realidad. Por otro lado, orientan al público, con el que se establece un acuerdo tácito por el que los lectores saben a qué parte del periódico dirigirse para encontrar el tipo de contenidos que buscan.

Una tercera utilidad de las secciones, esta vez del lado de la industria, es la de coordinar el trabajo periodístico. Marchetti (2008: 24) afirma que, dentro de los periódicos, las secciones o “especialidades (...) forman sub-espacios de competencia relativamente autónomos. En efecto, el periodismo especializado constituye, en sí mismo, microcosmos profesionales”. Es decir, que los periodistas especializados en una cierta materia han contado, tradicionalmente, con un espacio propio en la redacción y un flujo de trabajo independiente de las demás secciones.

De acuerdo con las investigaciones de la profesora Diezhandino Nieto (1993), las primeras innovaciones en lo que respecta a las secciones de periódico tuvieron lugar a finales de la década de los 70 en una corriente que la autora ha denominado como “periodismo de servicio”. Con el objetivo de llegar a más gente y de ofrecer nichos temáticos más concretos a los anunciantes dentro de su propio medio, los editores de periódicos diversificaron las secciones con espacios “sobre temas tales como vivienda, hogar, interiores, belleza, salud, compra diaria, vacaciones, viajes, renta, dietética...” (1993: 120).

Estas modificaciones respondían únicamente a un cambio o diversificación de las áreas de especialización dentro de los periódicos, pero no entrañaban efectos estructurales. Las secciones como concepto permanecieron inmutadas en los medios que implementaron el “periodismo de servicio”: los contenidos seguían distribuyéndose en compartimentos estancos que clasificaban la realidad de manera cerrada, los lectores continuaban necesitando

ese pacto para encontrar lo que se buscaban, y las prácticas periodísticas no se veían afectadas, más allá de la adquisición de nuevas especializaciones.

Es evidente que, con la llegada de Internet, desaparece la necesidad de paginar y minutar la realidad de forma rígida, ya que el espacio del que disponen los medios para publicar sus contenidos se vuelve infinito. Díaz Noci (2009: 216) explica este fenómeno definiendo la *interficie* (Rodríguez de las Heras Pérez, 1991) como “una hoja de papel sin los límites espaciales de ésta, con una capacidad de almacenamiento enorme” que, al ser trabajada, da lugar a una interfaz con sentido informativo. La rotura de la barrera espacial y temporal en la web provoca una fragmentación de los contenidos de los medios de comunicación, que ya no serán consumidos de manera lineal, sino que serán navegados.

La irrupción de la web 2.0 constituye otro hito para el periodismo digital. Con ella, los consumidores de medios, ahora convertidos en usuarios o productores (Bruns, 2006), acceden a los contenidos de forma mayoritaria a través de redes sociales. El aumento del empleo de las redes sociales contribuye a la ausencia de linealidad en el consumo de los medios, ya que facilita a la audiencia la creación de menús informativos personalizados (Campos Freire, 2008). La web 2.0, a través de los algoritmos de las redes sociales (Bucher, 2016), convierte a los usuarios en prescriptores de contenidos para ellos mismos y para sus contactos. Otras herramientas de curación de contenidos, como las newsletter (Valero Pastor, 2015), constituyen formas diversas de acceder a las piezas periodísticas de manera fragmentada y dirigida por los intereses del usuario. Arias Robles (2015: 70) explica a este respecto que, debido a la proliferación de los *medios de autocomunicación de masas*, se ha diluido la mediación que antes ejercían las empresas informativas.

El periodismo móvil también contribuye a fragmentar las historias y dirigir las a una audiencia muy segmentada, superando todavía más el concepto del *lineal-storytelling* (Peñañiel Sáiz, 2016). Factores como la geolocalización y la detección de los intereses de los usuarios de estos dispositivos móviles no solo conllevan ventajas para potenciar el modelo de negocio de los medios nativos, sino que además ayudan a los medios nativos a personalizar sus contenidos (Palacios et al, 2015).

En efecto, parece que la idea de mantener las secciones tradicionales con objeto de orientar al lector carece de sentido en el nuevo contexto, ya que el usuario cuenta con recursos de personalización mucho más avanzados.

2.2 Efectos de la innovación mediática en la organización de las redacciones

Canga Larequi (2001: 43) advertía ya a principios de siglo la tendencia a la reformulación de las secciones y mostraba su preocupación porque, a su

juicio, su modificación podría suponer un “riesgo de perder el rigor informativo y parte de la credibilidad profesional” al obligar a los periodistas a especializarse sobre temas concretos a grandes velocidades. El autor identificaba así una innovación todavía en ciernes, y revelaba que, con estas iniciativas no sólo se producirían cambios en la estructura clásica de funcionamiento en las redacciones (organizadas en departamentos-secciones) sino que la dinámica del trabajo diario queda también afectada.

Grubenmann (2016) afirma en una tesis doctoral que la mayoría de las organizaciones de medios todavía publican un producto diario empaquetado, ya sea digital o impreso. La autora coincide en que el producto periodístico y sus peculiaridades, entre las que se encontraría la división por secciones, define las prácticas diarias de los profesionales en las redacciones. Las secciones se ven reflejadas en la estructura editorial del medio por departamentos, y viceversa. En contraposición a esto, afirma que hay algunas empresas que están innovando con la creación de proyectos interdepartamentales.

Con el nuevo panorama mediático, descrito previamente, los flujos de trabajo y las prácticas periodísticas dentro de las redacciones de los medios digitales están experimentando un proceso de flexibilización. Esta tendencia se desarrolla a causa de la proliferación de nuevas tecnologías comunicativas, la necesidad de reducir costes (De Lara González, 2015) en empresas cuyos modelos de negocio se encuentran en constante mutación (Carvajal Prieto, 2015), y la adopción por parte de los medios de una filosofía aperturista y colaborativa (Quinn, 2005).

La literatura académica coincide al afirmar que el liderazgo de los directores de medios innovadores debe establecer una organización interna horizontal (Bettis y Hitt, 1995; De Lara González, 2015). Una estructura con estas características permite superar el ilógico “hágalo porque yo lo digo” (De Lara González, 2015) para llegar a un modelo de dirección en el que el periodista no solo entienda el porqué de las decisiones y estrategias que aborda la empresa en la que trabaja, sino que participe de ellas. En este sentido, autores como Steensen (2009) han defendido la autonomía y el empoderamiento de la redacción y de los individuos que la forman como factor clave para potenciar la innovación.

En los medios de comunicación innovadores con una organización poco jerárquica se favorece la formación de equipos de trabajo multidisciplinares. Los integrantes de estos grupos poseen especializaciones, habilidades y capacidades complementarios entre sí, lo que contribuye a la elaboración de piezas informativas más contextualizadas y completas (Arroyo Cabello, 2011; Peñafiel Sáiz, 2016). Cabe afirmar, por lo tanto, que la compensación entre los perfiles profesionales de los trabajadores que forman los equipos

multidisciplinares aporta calidad y valor añadido a los productos periodísticos.

En lo referente a la especialización temática de los profesionales de medios, los equipos deben incluir perspectivas distintas para enriquecer las piezas informativas. Valero Pastor (2016) cita como ejemplo, en un post para el blog del Máster en Innovación en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández, el nicho de *Medio Ambiente*. Al ser un fenómeno complejo y transversal, es imposible alcanzar una verdadera contextualización si solo nos aproximamos a él a través del prisma de los departamentos redaccionales y las secciones tradicionales. Es necesario hacerlo mediante un equipo que domine todas las perspectivas: la política, la económica, la científica, etc.

La especialización técnica también es esencial dentro de los grupos de trabajo. Mediante la incorporación de personal con habilidades y capacidades distintas, los medios innovadores se aseguran un producto periodístico más completo y con un formato más atractivo. Peñafiel Sáiz (2016: 176) repara en que en el nuevo ecosistema mediático los creadores de contenido y los desarrolladores web pueden trabajar juntos para conseguir “un enfoque integral, interconectado y con una nueva experiencia interpretativa”. Arias Robles (2016) amplía esta lista de perfiles profesionales añadiendo ejemplos como el arquitecto de la información, el infografista, el *content curator* y el *social media planner*.

Los perfiles profesionales técnicos y humanísticos no solo conviven en la redacción de los medios digitales, sino que interactúan para mejorar la calidad del producto. Según Scolari (2008), en los grupos de trabajo los periodistas deben ser polivalentes y atesorar conocimientos básicos sobre programación, grafismo y otras disciplinas complementarias a su labor. De la misma manera, los grafistas y programadores deben entender las nociones elementales del periodismo.

En este contexto de equipos variados y organización horizontal de los flujos de trabajo, juega un papel importante la disposición del espacio de las redacciones, que afecta a la flexibilidad y la aparición de sinergias entre profesionales (García Santamaría et al, 2013; Robinson, 2011). Un artículo publicado en enero de 2017 en la web de Innovation Media Consulting Group establece recomendaciones para reinventar las redacciones, entre las que encontramos algunas referidas al espacio físico. La disposición de una redacción abierta y espaciosa en la que no haya lugares asignados para favorecer la asociación temporal de trabajadores en torno a temas de especialización comunes es una prioridad. Además, se aconseja establecer grandes mesas redondas en las que los profesionales puedan ser creativos. Se pretende convertir la redacción en un *think tank* abandonando la apariencia de fábrica, propia del periodismo industrial.

Con estas iniciativas se busca crear un clima propicio para la formación de grupos de trabajo creativos y compensados. Cabe resaltar que, en muchos casos, estos equipos son temporales y, al igual que los temas de interés o nichos que en algunos medios sustituyen a las secciones, varían de acuerdo con las demandas de la audiencia y las características del producto periodístico que se quiere alumbrar (Grubenmann, 2016).

2.3 Experiencias reales en la reformulación de secciones

Como se ha expuesto a lo largo de esta comunicación, la reformulación del producto periodístico y la innovación en la organización interna de las redacciones suele tener una estrecha relación. Cuando el panorama comunicativo ha cambiado, es necesario crear un nuevo producto mediante nuevas prácticas periodísticas.

El medio de comunicación Soitu, creado en 2007 y cerrado en 2009, se considera uno de los primeros nativos digitales verdaderamente innovadores en España. Su contribución a la reformulación de las secciones resulta destacable al sustituir este método de clasificación de noticias por nichos especializados. Estos bloques, además de desmarcarse de los temas en torno a los cuales se clasifican los contenidos en los medios tradicionales, eran consolidados, sustituidos o suprimidos por los usuarios de acuerdo con sus intereses (González Esteban, 2010).

El cambio en la forma de clasificar los contenidos surtió efectos en la organización de la empresa, ya que, por ejemplo, los redactores de la sección *Vida Urbana* constituían una red de colaboradores que no estaban en plantilla de Soitu. Se concedía con esto una confianza con pocos precedentes al fenómeno innovador del *crowdsourcing*. Sin embargo, según describe González Esteban, las cadenas de mando dentro del medio seguían siendo jerárquicas, y no se percibe en su completo análisis la formación de equipos multidisciplinares en torno a los nuevos temas.

Sin duda, el referente a nivel global de la tendencia a la reformulación de las secciones ligada a una nueva organización redaccional es Quartz (Grubenmann, 2016). Este medio situado entre las iniciativas más innovadoras en Estados Unidos en 2015 (Valero-Pastor, 2015) ha sido pionero en prescindir de las secciones entendidas como compartimentos estancos. Para Gideon Lichfield, uno de sus editores, las secciones son “miembros fantasma” heredados de los periódicos en papel. Por ello, el medio divide los contenidos y los flujos de trabajo en lo que ellos llaman obsesiones: grandes temas de interés que se encuentran en constante revisión para recoger siempre las preocupaciones de su audiencia.

3. Metodología

La investigación sobre la innovación mediática en las redacciones se basa en el análisis de los flujos de trabajo y perfiles profesionales que allí concurren, realidades complejas construidas socialmente que son imposibles de analizar si no es en relación con otros actores del sistema (Latour, 2005). El estudio de casos se percibe como un método válido para examinar este tipo de fenómenos que requieren ser presentados en su contexto. Esta metodología ha sido empleada con frecuencia para describir los cambios en la configuración de las empresas periodísticas durante la época en la que la convergencia constituía la mayor preocupación para la industria y la academia en este sentido (Boczkowski, 2004; Singer, 2004).

García Avilés y Carvajal Prieto (2008) abogan a favor del estudio de casos para explicar la organización de las empresas al dotar al investigador de herramientas tales como las entrevistas, la observación participante, los cuestionarios o los documentos bibliográficos, que permiten una contextualización suficiente de los fenómenos estudiados. En la presente comunicación vamos a emplear este método para hacer un análisis cualitativo del producto periodístico elaborado por los medios propuestos, además de entrevistas en profundidad sus responsables para conocer mejor la estructura interna de las redacciones en las que se crean estos productos.

Para este trabajo, consideramos cibermedios innovadores aquellos que hacen esfuerzos continuos para adaptarse a este ecosistema en constante cambio. Nos hemos guiado para ello de estudios previos sobre la innovación mediática realizados en la Universidad Miguel Hernández, como son el Ránking de Innovación Periodística 2014 del Grupo de Investigación en Comunicación de la Comunidad Valenciana (De Lara González et al, 2015) y un artículo homólogo para el caso de Estados Unidos, publicado en la revista Miguel Hernández Communication Journal (Valero-Pastor, 2015).

El primer medio seleccionado por su relevancia y su amplia experiencia en reformulación de secciones y formación de equipos de trabajo es Quartz. Partimos de la hipótesis de que este es un medio innovador en este sentido a juzgar por las observaciones previas de su producto, las declaraciones de sus editores y su repercusión en la literatura académica. Por ello, profundizamos más en estas evidencias bibliográficas para ofrecer una visión más cercana de lo que significa reinventar la categorización de los contenidos y la organización del trabajo periodístico.

Eldiario.es es el segundo medio que se estudia en esta comunicación. El nativo digital español se ha consolidado como uno de los medios más innovadores del país (De Lara González et al, 2015). Eldiario.es organiza sus contenidos en secciones similares a las tradicionales, pero también recurre, en otro nivel de consumo de su producto periodístico, a una nueva clasificación por nichos o *focos*. En nuestra investigación pretendemos determinar

qué tipo de cambios entrañan los *focos* para la producción y el consumo de los contenidos. Para ello, se recurre al método de la entrevista en profundidad; concretamente, con uno de los subdirectores del medio, Juan Luis Sánchez. Tanto el análisis de contenidos y bibliografía para el caso de Quartz como la entrevista para eldiario.es se realizaron entre febrero y marzo de 2017.

4. Análisis de resultados

4.1 Las *obsesiones* de Quartz

Desde su creación por Atlantic Media en 2012, Quartz ha sido un medio innovador que ha perseguido la adaptación a las nuevas formas de consumo de contenidos periodísticos en Internet. Dos de los elementos que más interés académico generaron en sus primeros años de vida fueron el Brief, una newsletter innovadora que más tarde, tras un rediseño, acabó sirviendo de portada del medio, y las *obsesiones*. Las *obsesiones* de Quartz son fenómenos de interés que sustituyen a las secciones tradicionales en un medio en el que no es necesario, sino más bien contraproducente, categorizar los contenidos en especializaciones clásicas.

Gideon Lichfield (2012), uno de los editores de Quartz, asegura que es importante que los medios miren a las noticias como la haría una persona, y no como una organización. La audiencia dirige su interés hacia temas transversales que no se corresponden, y no se podrían clasificar, con las categorías tradicionales. De esta manera, la *obsesión* Crisis económica atrae más la atención de los usuarios que la sección tradicional Economía, ya que no solo se incluyen informaciones macroeconómicas, sino que la microeconomía y otros temas transversales, como la tecnología, también tienen cabida. Por lo tanto, podemos afirmar que el mayor objetivo de las *obsesiones* es el de apa

El carácter de las *obsesiones* de Quartz es cambiante y dinámico. El propio Lichfield define estos temas como “una colección de fenómenos en constante evolución”. También en contraposición con el concepto tradicional de sección, el editor explica que las *obsesiones* de Quartz son categorías cambiantes que pueden ser eliminadas, modificadas o añadidas dependiendo de las tendencias en los intereses de la audiencia y de los cambios drásticos que se producen en el mundo sobre el que se quiere informar.

Los efectos de estas nuevas formas de organizar los contenidos trascienden la categorización de los contenidos informativos y la estructuración del producto periodístico, ya que los flujos de trabajo y las prácticas de los profesionales de Quartz están íntimamente ligadas a la reformulación de las secciones. Los editores del medio norteamericano consideran una ventaja no tener que ceñirse al modelo tradicional de organización de la empresa en

departamentos-secciones, por lo que la redacción de Quartz, al igual que los temas de interés, es cambiante. Periodistas con especializaciones diversas se organizan en equipos multidisciplinares de trabajo para aportar a las sesiones todo el contexto informativo necesario.

Los perfiles profesionales de los periodistas que trabajan en la redacción de Quartz tienen en común la especialización y la capacidad para colaborar en equipos. Como afirma Grubenmann (2016), el medio ha hecho una apuesta por la flexibilidad y la especialización, por lo que los profesionales que forman su plantilla deben atesorar un gran nivel de conocimiento sobre su área, pero también deben ser capaces de entender otras materias y poder trabajar junto a periodistas que provienen de otras ramas.

4.2 Los *focos* de eldiario.es

Eldiario.es es un medio de comunicación nativo digital fundado en 2011. Es considerado una de las iniciativas más innovadoras en el ámbito periodístico español (De Lara González et al., 2015), y su modelo de financiación híbrido entre publicidad y suscripción ha sido objeto de diversos estudios tras demostrarse su viabilidad económica (González Esteban, 2014). En septiembre de 2016, eldiario.es ideó una nueva forma de categorizar sus contenidos, con *focos* como temas de interés en torno a los que agrupar las informaciones.

En la web del medio, observamos que los contenidos resultan navegables de dos modos diferentes. Por un lado, encontramos un menú superior en el que las pestañas se corresponden con las secciones tradicionales. Entre ellas se encuentran las clásicas divisiones de Política, Economía, Cultura y Opinión, aunque también otras exclusivas de eldiario.es, como son Desalambre y VerteLe. Justo debajo del menú de secciones se encuentra el de *focos*, con temas como Corrupción y fraude, Vigilancia del poder, Salud, Igualdad y LGTBI, entre otros.

El subdirector del medio Juan Luis Sánchez asegura que los *focos* constituyen una manera de adaptarse a cómo se distribuye y se consume la información en internet, algo en lo que eldiario.es “va evolucionando”. Puesto que la audiencia no consume los medios pensando en secciones, sino más bien en intereses, eldiario.es busca conseguir con los *focos* una fórmula en la que los contenidos se adapten a esta segmentación. A este respecto, cabe destacar el rediseño de la aplicación móvil de eldiario.es, en cuya nueva versión los *focos* adoptan un papel protagonista. Cuando el usuario accede a la aplicación, lo primero que ve es una lista de temas entre los que puede elegir para que el software le seleccione, en cada visita a la aplicación, las piezas informativas que más le interesan. Esta lista está constituida por ámbitos regionales, autores destacados, pero sobre todo por los *focos*. Por lo tanto, las prioridades editoriales de eldiario.es también sirven para adaptarse al

consumo en dispositivos móviles en un ecosistema en el que estos representan la mayoría del tráfico en Internet.

Además de servir al medio para encajar en una nueva manera de consumo del producto informativo, el objetivo principal de los *focos* es el de establecer las prioridades editoriales que interesan a eldiario.es como medio. De la misma manera que medios como La Marea han propuesto una serie de temas como *banderas editoriales* de su entidad, eldiario.es establece una serie de fenómenos o categorías que concuerdan con sus principios y sus preocupaciones. Así, a la vez que se definen los objetos generales sobre los que eldiario.es va a crear contenidos, los *focos* contribuyen a generar una imagen de marca vinculada al compromiso social en diferentes ámbitos.

En cuanto a la forma de organizar los flujos del trabajo en la redacción del medio, eldiario.es cuenta con departamentos tradicionales. Los periodistas están vinculados a divisiones que se corresponden con las secciones clásicas, y que son dirigidas por redactores jefe. Estas secciones son Política, Economía, Política Social, Cultura y Tecnología y Portada. Sin embargo, esta adscripción no impide a los periodistas desarrollar informaciones de *focos* muy diversos. Por ejemplo, en la categoría de LGTBI pueden y deben tener cabida noticias elaboradas desde especializaciones muy diferentes, ya que es un tema transversal que tiene relación con la política, la economía, la política social y la cultura. Para Juan Luis Sánchez, con la puesta en marcha de los *focos*, “también se intenta fomentar la creatividad y romper la asociación entre temas. A pesar de que LGTBI ha tenido siempre relación con la sección de Sociedad, es un tema que no se puede reducir a eso”.

En este contexto, los perfiles profesionales de los periodistas que trabajan en eldiario.es, a pesar de ser muy diversos, tienen un denominador común: la especialización abierta. Los responsables del medio evitan la transformación de sus redactores en “hombres y mujeres orquesta” mediante la especialización inherente a la adscripción a un departamento tradicional. Al mismo tiempo, se mantiene una vía de creatividad y cultura general que permite a los periodistas trabajar con temas que, si bien tienen relación con su especialización general, tradicionalmente han correspondido a otros departamentos de los medios.

4.3 Comparativa entre las *obsesiones* de Quartz y los *focos* de eldiario.es

El subdirector de eldiario.es Juan Luis Sánchez revela que el medio innovador español ha encontrado en Quartz una fuente de inspiración para adaptarse a la manera de distribuir los contenidos en Internet. El equipo de eldiario.es se ha fijado en las *obsesiones* del digital americano para generar los *focos*. Sin embargo, el concepto de categorización ideado por el medio español se ha distanciado de su referente en algunos aspectos, bien por la

disponibilidad de recursos de las empresas o por la diferencia de objetivos de ambas, que hacen que el carácter de la iniciativa resulte diferente en los dos casos.

Como se ha mencionado anteriormente, la definición que el editor de Quartz Gideon Lichfield aporta sobre las *obsesiones* incluye el concepto de evolución constante de los temas. Para el medio norteamericano, sus preocupaciones evolucionan al ritmo que lo hace la sociedad y el interés de la audiencia, ya que su objetivo principal es el de adaptarse al consumo de contenidos segmentado por intereses. En cambio, la idea predominante en eldiario.es al habilitar sus *focos* es la de establecer unos principios editoriales que también hablen del medio como marca. Aunque no se descarta que haya cambios en los temas a largo plazo como resultado de la iteración del producto por ajustarse mejor a los intereses de la audiencia, los *focos* son temas fijos. En palabras de Juan Luis Sánchez, “el núcleo duro de nuestros intereses editoriales no va a cambiar. Estamos con la igualdad, estamos con el medio ambiente, estamos en los debates que tienen que ver con cómo hacer mejores ciudades, o sobre creación cultural... Eso no va a cambiar en un año ni en dos, porque son nuestros principios”.

Cabe destacar que el hecho de que eldiario.es considere primordial la función de sus *focos* como preocupaciones editoriales no está reñido con el objetivo de adaptación al consumo segmentado por parte de la audiencia en Internet. De hecho, encontramos otra diferencia entre las iniciativas de eldiario.es y Quartz en el empleo de los temas de interés para estructurar el contenido en la aplicación móvil. El medio español ha aprovechado su categorización para dirigir de forma más precisa sus informaciones a través de dispositivos móviles a usuarios que estén interesados en ciertos temas. Por su parte, la aplicación móvil de Quartz plantea una propuesta comunicativa diferente que invita a los usuarios a interactuar con la interfaz a modo de conversación distendida. Un método que muchos medios empiezan a emplear en la actualidad mediante la creación de bots en la aplicación de mensajería instantánea Telegram.

Es en lo referente a la organización de los flujos de trabajo donde una mayor diferencia entre el planteamiento de ambas empresas se hace patente. Mientras que la redacción de Quartz prescinde de los departamentos tradicionales y los sustituye por grupos de trabajo multidisciplinares que evolucionan a la par que las *obsesiones*, eldiario.es se organiza de una forma similar a la manera clásica. Los trabajadores están adscritos a las divisiones del medio que dirigen los redactores jefes. Sin embargo, los *focos* sirven a eldiario.es para evitar la endogamia temática en los departamentos, ya que son una ventana para que los redactores traten temas fronterizos desde la especialización que atesoran. Es por ello que podemos afirmar que, a pesar de que ambos medios cuentan con modelos de organización diferentes, los

perfiles profesionales de sus trabajadores reúnen dos condiciones: la especialización temática y la apertura de miras que aporta la transversalidad.

La siguiente tabla resume las principales diferencias entre Quartz y eldiario.es en lo referente a los temas de interés:

	Quartz	Eldiario.es
Denominación	Obsesiones	Focos
Carácter	Cambiante, dinámico	Fijo
Objetivo principal	Adaptarse al consumo segmentado por intereses	Preocupaciones editoriales
Otros objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupaciones editoriales - Agilizar el trabajo periodístico - Mejorar el contexto de los temas 	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptarse al consumo segmentado por intereses - Mejorar el contexto de los temas - Mejorar la experiencia en dispositivos móviles
Organización	Equipos multidisciplinares cambiantes en torno a obsesiones	Adscritos a departamentos
Perfil profesional	Especialización abierta	Especialización abierta

5. Discusión

Tras la observación de estos casos y la revisión de informes profesionales y académicos, podemos afirmar que la adaptación a las nuevas formas de consumo del periodismo en Internet es una preocupación entre los medios más innovadores. A pesar de que la mayoría de las iniciativas mediáticas digitales han sido concebidas con la noción tradicional de las secciones, existen medios que buscan fórmulas alternativas para relacionarse de manera adecuada con la fragmentación de los contenidos en la Red. En esta comunicación se han estudiado eldiario.es y Quartz por considerarse pioneros en sus respectivos ámbitos territoriales. Sin embargo, convendría ampliar la lista de medios analizados en futuras investigaciones para poder extraer conclusiones globales.

En particular, eldiario.es es un medio que nació con secciones, y todavía las mantiene en el nivel organizativo interno, pero cuyo producto periodístico ha evolucionado recientemente. Con la creación de los *focos* se remarcan los principios editoriales del medio, al tiempo que se atiende mejor a la de-

manda de contenidos de la audiencia, se enriquece el contexto de las informaciones y se potencia la experiencia en dispositivos móviles. Por su parte, Quartz ya fue lanzado por Atlantic Media con el concepto de las *obsesiones* como base de su estrategia de creación y distribución de contenidos. Estos temas de interés tienen un carácter cambiante y agrupan en torno a ellos a equipos de periodistas con especializaciones diferentes, cuya colaboración con el resto también es temporal.

Llama la atención la manera de trabajar en el medio norteamericano, por lo que consideramos que podría ser objeto de una futura investigación en profundidad. Convendría incluir en ella entrevistas a los responsables del medio, con los que ha sido imposible contactar en esta ocasión. Además, para mejorar los resultados obtenidos en esta comunicación, consideramos que sería pertinente una investigación de campo en las redacciones con la que poder examinar de qué manera influye en el trabajo cotidiano la sustitución de las secciones por temas de interés, o la combinación de ambos conceptos en diferentes niveles del proceso periodístico.

6. Bibliografía

- Arias Robles, F. (2015). *El hipertexto periodístico. Influencia en el mensaje, el emisor y el receptor de la información*. Universidad Miguel Hernández
- Arias Robles, F. (2016). Redacción periodística en la Red. Del enlace a las nuevas narrativas. Murcia: Diego Marín.
- Arroyo Cabello, M. (2011). Aproximación al perfil del periodista en la postmodernidad. *Razón y palabra*, 76, 11.
- Boczkowski, P. J. (2004). *Digitizing the News: Innovations in Online Newspapers*. Cambridge, Massachussets (EEUU): MIT Press.
- Bruns, A. (2006). Towards Producers: Futures for User-Led Content Production. *Cultural Attitudes towards Communication and Technology*, 2006, 275-284.
- Bucher, T. (2016). The algorithmic imaginary: exploring the ordinary affects of Facebook algorithms. *Information, Communication & Society*, 4462(April), 1-15.
- Campos, F. (2008). Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 11(63), 277-286.
- Canga Larequi, J. (2001). Periodismo e Internet: Nuevo medio, vieja profesión. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 7, 33-48.

- Carvajal Prieto, M. (2013). Estrategias de distribución del contenido periodístico en soportes móviles: Análisis comparativo de los principales editores de prensa española. En *Hacia el periodismo móvil* (pp. 33-49).
- Carvajal Prieto, M. (2015). Economía del periodismo: modelos de negocio en la era de las plataformas. En J. A. García Avilés, J. L. Ferris, y J. L. González (Eds.), *Innovar en Periodismo*. (pp. 155-170). Murcia: Diego Marín.
- Chung, D. S. (2007). Profits and Perils: Online News Producers' Perceptions of Interactivity and Uses of Interactive Features. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 13(1), 43-61.
- Covi, D. (2006). ¿Es Internet un Medio De Comunicación? *Revista Digital Universitaria*, 7(6), 1-9.
- De Lara González, A. (2015). Organizarse para innovar en las redacciones. En J. A. García Avilés, J. L. Ferris, & J. L. González (Eds.), *Innovar en Periodismo*. (pp. 135-142). Murcia: Diego Marín.
- De Lara González, A., Arias Robles, F., Carvajal Prieto, M., y García Avilés, J. A. (2015). Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas. *El Profesional de la Información*, 24(3), 235.
- Deuze, M. (2004). What is Multimedia Journalism? *Journalism Studies*, 5(April), 139-152.
- Deuze, M., y Witschge, T. (2017). Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. *Journalism*, 1-17.
- Díaz Noci, J. (2009). Multimedia y modalidades de lectura: Una aproximación al estado de la cuestión. *Comunicar*, 16(33), 213-219.
- Diezhandino Nieto, M. P. (1993). El periodismo de servicio, la utilidad en el discurso periodístico. *Anàlisi : quaderns de comunicació i cultura*, (15), 117-125.
- García Avilés, J. A., y Carvajal Prieto, M. (2008). Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Production. The Cases of Novotecnica and La Verdad Multimedia in Spain. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(2), 221-239.

- García Santamaría, J. V., Clemente Fernández, M. D., y López Aboal, M. (2013). La organización de las redacciones en los nuevos diarios digitales españoles y su relación con los nuevos modelos de negocio. *Text and Visual Media*, 6, 141-160.
- González Esteban, J. L. (2009). Modelos de periodismo local y estrategias ante la crisis : el caso del News & Observer. *Revista Latina de Comunicación Social*, 64, 151-160.
- González Esteban, J. L. (2010). Auge y caída de Soitu, un ejemplo de medio nativo digital en España. *Comunicación y Sociedad*, 23(2), 267-288.
- González Esteban, J. L. (2014). La transformación del ecosistema mediático español: el caso de eldiario.es. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2).e
- Grubenmann, S. (2016). Innovation in and from the newsroom. Factors influencing innovation in legacy media (tesis doctoral). Universidad de St. Gallen, St. Gallen, Suiza.
- Innovation Media Consulting. (2016). *How to Reinvent the Newsroom for the Mobile Age*.
- Jarvis, J. (2015). *El fin de los medios de comunicación de masas*. (J. Paredes, Trad.). Barcelona: Gestión 2000.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Lichfield, G. (2012). Elephants, Obsessions and Wicked Problems. A New Phenomenology of News. Recuperado a partir de <https://newsting.net/2012/09/16/quartz-obsessions-phenomenology-of-news/>
- Marchetti, D. (2008). El análisis sociológico de la producción de información. *Comunicación y Medios*, 18, 19-29.
- Meso Ayerdi, K., y Díaz Noci, J. (2005). Perfil profesional de los periodistas. En R. Salaverría (Ed.), *El impacto de internet en los medios de comunicación en España* (pp. 257-278). Sevilla: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- OECD y Eurostat. (2005). *Manual de Oslo. Analysis* (Vol. 30).
- Palacios, M., Barbosa, S., da Silva, F., y da Cunha, R. (2015). Mobile Journalism and Innovation: A Study on Content Formats of. Emerging Perspectives on the Mobile Content Evolution, 239. En J. M. Aguado, C. Feijóo, y I. J. Martínez (Eds.), *Emerging*

Perspectives on the Mobile Content Evolution (pp. 239-262). Hershey: IGI Global.

- Peñafiel Sáiz, Carmen (2016). Reinención del periodismo en el ecosistema digital y narrativas transmedia. En: *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 12. Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica, 163-182.
- Quinn, S. (2005). Convergence's fundamental question. *Journalism Studies*, 6(1), 29-38.
- Robinson, S. (2011). Convergence crises: News work and news space in the digitally transforming newsroom. *Journal of Communication*, 61(6), 1122-1141.
- Rodríguez de las Heras Pérez, A. (1991). *Navegar por la información*. Madrid: Fundación para el Desarrollo de la Función Social de las Comunicaciones, D.L.
- Rosen, J. (2006). The people formerly known as the audience. Recuperado a partir de http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl_frmr.html
- Ruiz Acosta, M. J. (1996). *Sevilla e Hispanoamérica: prensa y opinión pública tras el Desastre de 1989*. Sevilla: Escuela de Estudios Hispano-Americanos.
- Salaverría, R. (2005). *Cibermedios: el impacto de Internet en los medios de comunicación en España*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Scolari, C. A., Sanz, J. L. M., Guere, H. N., y Kuklinski, H. P. (2008). El periodista polivalente. Transformaciones en el perfil del periodista a partir de la digitalización de los medios audiovisuales catalanes. *Zer*, 13(25), 37-60.
- Singer, J. B. (2004). Strange bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. *Journalism Studies*, 5(1), 3-18.
- Steensen, S. (2009). WHAT'S STOPPING THEM? Towards a grounded theory of innovation in online journalism. *Journalism Studies*, 10(1), 821-836.
- Tameling, K., y Broersma, M. (2013). De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice. *International Communication Gazette*, 75, 19-34.

- Valero-Pastor, J. M. (2015). Tendencias de la innovación mediática en Estados Unidos. *Miguel Hernández Communication Journal*, 7, 161-193.
- Valero-Pastor, J. M. (2016). ¿Cómo organizar los contenidos en un medio digital? De las secciones a las «obsesiones». Recuperado a partir de <http://mip.umh.es/blog/2016/12/03/nuevas-formas-organizar-secciones-medios/>
- Yezers'ka, L. (2008). Impacto de internet en el trabajo de los periodistas digitales en Perú. *Revista de Comunicación*, 7(7), 108-138.