

Integración de redacciones en Austria, España y Alemania: modelos de convergencia de medios

José Alberto García Avilés

Universidad Miguel Hernández de Elche
Departamento de Estudios Económicos y Financieros
Ed. Torreblanca
Avda. de la Universidad, s/n. 03202 Elche (Alicante)
jose.garciaa@umh.es

Miguel Carvajal Prieto

Universidad Miguel Hernández de Elche
Departamento de Estudios Económicos y Financieros
Ed. Torreblanca
Avda. de la Universidad, s/n. 03202 Elche (Alicante)
mcarvajal@umh.es

Andy Kaltenbrunner

Fachhochschul-Studiengangs Journalismus, Viena
Medienhaus Wien
1090 Wien, Alser Straße 22, Austria
andy.kaltenbrunner@medienhaus-wien.at

Klaus Meier

Hochschule Darmstadt, Dieburg
Studiengang Onlinejournalismus
Max-Planck-Str. 2, D-64807 Dieburg, Alemania
klaus.meier@h-da.de

Daniela Kraus

Medienhaus Wien, Viena
Medienhaus Wien
1090 Wien, Alser Straße 22, Austria
daniela.kraus@medienhaus-wien.at

Data de recepció: 29/7/2008
Data d'acceptació: 18/12/2008

Resumen

El presente artículo trata sobre el trabajo de los periodistas en las redacciones que elaboran contenidos para múltiples medios: prensa, radio, televisión, Internet y otros. El estudio explora los procesos de cambio en las prácticas periodísticas y el flujo de trabajo en las redacciones de seis empresas de comunicación en tres países: *Österreich* y *Der Standard* en Austria; *La Verdad Multimedia* y *El Mundo* en España; y los grupos *Die Welt/Morgenpost* y *Hessische/Niedersächsische Allgemeine* en Alemania. Los autores entrevistaron a profesiona-

les y llevaron a cabo un período de observación en cada redacción. Se elaboró una matriz de descriptores de la convergencia que abarcan el enfoque del proyecto, la gestión redaccional, la práctica periodística y la organización del trabajo.

Los resultados plantean la existencia de tres modelos diferentes de convergencia de redacciones: el de integración plena, el de colaboración entre redacciones y el de coordinación de soportes aislados, cada uno con sus propios rasgos configuradores. Aunque ninguno de los modelos propuestos existe de forma pura y ninguna de las compañías analizadas cumple totalmente los requisitos de cada uno, buena parte de las experiencias de integración marcan distintos grados de desarrollo empresarial y polivalencia periodística.

Palabras clave: convergencia de medios, integración de redacciones, polivalencia, cultura periodística, práctica profesional.

Abstract. *Newsroom integration in Austria, Spain and Germany: Media convergence models*

This article addresses the work of journalists in newsrooms producing content for multiple media: print, radio, television, the internet and others. Specifically, the study explores change in journalistic practice and workflow in the newsrooms of six European media companies: Austria's *Österreich* and *Der Standard*; Spain's *La Verdad Multimedia* and *El Mundo*; and Germany's *Die Welt/Morgenpost Group* and *Hessische/Niedersächsische Allgemeine*. Researchers interviewed reporters and news directors and observed newsroom practices. Aspects of project scope, newsroom management, journalistic practices and work organization were analysed by using a matrix of convergence descriptors.

The results suggest the emergence of three different models of newsroom convergence: full integration, cross-media collaboration and coordination of isolated platforms, with each of them having a different production system, newsroom organization and degree of journalists' multi-skilling. Although none of the cases studied fits completely into any of those models, and they might not be regarded as «pure models», they still can be useful approaches to analyze the development of any particular media company.

Key words: Media convergence, newsroom integration, multi-skilling, newsroom culture, journalistic practice.

Sumario

El estudio de la convergencia de medios Metodología de la investigación	Descriptores de convergencia: hacia un modelo de matriz
Convergencia de redacciones en Austria: los casos <i>Österreich</i> y de <i>Der Standard</i>	Diferentes modelos de convergencia de redacciones
Convergencia de redacciones en España: los casos de <i>El Mundo</i> y <i>La Verdad Multimedia</i>	Bibliografía
Convergencia de redacciones en Alemania: los casos de <i>Die Welt/Morgenpost Group</i> y <i>Hessische/Niedersächsische Allgemeine</i>	Reconocimiento

El estudio de la convergencia de medios

Durante los últimos años, numerosos medios de comunicación en todo el mundo han desarrollado procesos de convergencia que suscitan algunas incógnitas acerca del futuro del periodismo. El término *convergencia* alude a la difuminación de las fronteras entre las comunicaciones móviles y fijas: radiotelevisión, telecomunicaciones, medios e informática. En su contexto periodístico, se aplica a los desarrollos tecnológicos, tales como la integración del vídeo en Internet, el trabajo de marketing para la promoción conjunta de distintos medios asociados y fusiones de empresas de comunicación¹. Los procesos de convergencia de medios no son nuevos ni exclusivos de Internet: numerosos avances tecnológicos en los últimos años han desembocado en la integración de productos y servicios que antes se hallaban separados.

De acuerdo con una de las principales estudiosas del fenómeno, la convergencia alude a «un tipo de combinación de tecnologías, productos, personal y espacios entre departamentos de prensa, televisión y periodismo en línea previamente diferenciados»². El fenómeno puede ser analizado desde al menos cuatro perspectivas: tecnológica, empresarial, comunicativa y profesional, que se interrelacionan en un entorno mediático cambiante³.

Una definición que abarca los distintos ámbitos de la convergencia periodística ha sido ofrecida por tres autores españoles:

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 una⁴.

Los medios comenzaron a colaborar entre sí con mayor permeabilidad cuando la implantación de la tecnología digital permitió a los periodistas producir noticias para distintos soportes. Aunque la digitalización no implica necesariamente la cooperación entre varios medios, ofrece múltiples posibilidades,

1. Cfr. SALAVERRÍA, R.; GARCÍA AVILÉS, J. A. (2008). «La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo». *Tripodos*, 23. Barcelona: Universitat Ramon Llull, p. 32-35.
2. SINGER, J. B. (2004). «Strange Bedfellows? The Diffusion of Convergence in Four News Organizations». *Journalism Studies*, 5 (1), p. 3.
3. Cfr. GARCÍA AVILÉS, J. A. (2006). *El periodismo audiovisual ante la convergencia digital*. Elche: Universidad Miguel Hernández, p. 13-29.
4. GARCÍA AVILÉS, J. A.; SALAVERRÍA, R.; MASIP, P. (2008). «Convergencia periodística en los medios de comunicación. Propuesta de definición conceptual y operativa». Actas del I Congreso de la Asociación Española de Investigadores en Comunicación. Santiago de Compostela, 30 enero-1 febrero de 2008. CD-ROM.

ya que la producción digital permite compartir contenidos en formatos adecuados para su posterior edición o reempaquetado⁵.

La dimensión del cambio actual, junto con la madurez de la investigación en el ámbito del periodismo, han favorecido las investigaciones acerca de aquellos medios que implementan algún tipo de convergencia. Las metodologías más empleadas ha sido la observación etnográfica, mediante el estudio de casos en una muestra de medios y el uso de entrevistas y cuestionarios a profesionales⁶. Uno de los resultados más consistentes es que la mayoría de las empresas que han implementado estrategias de convergencia lo han hecho con bastante inseguridad⁷. Algunos estudios se han centrado en los procesos de producción de contenidos para múltiples plataformas y sus repercusiones en la estructura redaccional⁸. Otros trabajos analizan los cambios en las prácticas y destrezas periodísticas, junto con la creación de nuevos perfiles profesionales⁹. También destaca el estudio de la adaptación del modelo de negocio de las empresas, en la medida en que desciende la difusión de la prensa y ésta se ve obligada a buscar nuevas formas de distribuir su producto entre las audiencias que la televisión e Internet han conseguido atraer¹⁰.

Desde un enfoque empresarial, los directivos consideran la convergencia de redacciones como una oportunidad de revisar su modelo de negocio y adap-

5. Cfr. GORDON, R (2003). «The Meanings and Implications of Convergence», en K. KAWAMOTO. *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism*. Nueva York: Rowman & Littlefield, p. 35-73.
6. Cfr. CABRERA, M. A.; MASIP, P.; GARCÍA AVILÉS, J. A.; LARRAÑAGA, J.; MESO, K.; DOMINGO, D.; PALOMO, B. (2007). «Nuevas fórmulas para el estudio de la convergencia digital en las redacciones de los medios de comunicación». En: *Las encrucijadas de la comunicación: límites y transgresiones. IV Congreso Internacional de Comunicación y Realidad*. Barcelona: Trípodos, p. 317-329. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
7. Cfr. QUANDT, T.; SINGER, J. B. (2009). «Convergence and Cross-Platform Content Production». En: WAHL-JORGENSEN, K.; HANITZSCH, T. (eds.). *Handbook of Journalism Studies*. Nueva Jersey: Lawrence, p. 134.
8. Cfr. los trabajos de ERLBAUM QUANDT, T.; SINGER, J. B. (2009). *Op. cit.*, p. 130-145; SALTZIS, K.; DICKINSON, R. (2008). «Inside the changing newsroom: journalists' responses to media convergence». *Aslib Proceedings*, 60, (3), 216-228. Londres: Aslib; y BRADSHAW, P. (2007). «A model for the 21st century newsroom: pt1 - the news diamond». *Online Journalism Blog* [en línea], <<http://onlinejournalismblog.com/2007/09/17/a-model-for-the-21st-century-newsroom-pt1-the-news-diamond/>>. [Consulta: 5/06/2008].
9. Cfr. DEUZE, M. (2008). «The Professional Identity of Journalists in the Context of Convergence Culture». *Observatorio (OBS) Journal*, 7, p. 103-117. Lisboa: Obercom; y SCOLARI, C.; NAVARRO, H.; PARDO, H.; MICÓ, J. L.; COLL, I. (2006). [en línea]: «Nous perfils professionals de l'actual panorama informatiu audiovisual i multimèdia de Catalunya». Grup de Recerca d'Interaccions Digitals (GRID), Universitat de Vic. <http://www.portal-comunicacion.com/pdf/CAC_UVIC.pdf> [Consulta: 5/12/2007]; y GARCÍA AVILÉS, J. A. (2007). «Estándares profesionales en la convergencia de redacciones multimedia. Hacia una cultura periodística convergente». En *Las encrucijadas de la comunicación: límites y transgresiones. IV Congreso Internacional de Comunicación y Realidad*. Barcelona: Trípodos, p. 345-357. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
10. Cfr. KILLEBREW, K. C. (2005). *Managing Media Convergence*. Iowa: Blackwell Publishing.

tarlo a las nuevas necesidades de los consumidores¹¹. De acuerdo con Quinn¹², los gestores desarrollan 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. La convergencia suele ser una decisión corporativa, porque afecta a varias unidades de negocio, tales como la organización, el marketing, la distribución y la dirección de personas¹³.

Este tipo de colaboración entre distintos medios se ha extendido en muchos países como un intento cauto de afrontar el cambio tecnológico y las expectativas de las audiencias. Las grandes empresas de comunicación se plantean la cuestión de cómo hacer periodismo en un entorno digital interconectado donde a menudo cuentan con varios medios asociados. La solución más sencilla ha sido simplemente «trasladar» los contenidos de un medio a otro. Otra estrategia más sofisticada consiste en producir contenidos en paralelo para dos plataformas, una de ellas en Internet. Mediante este proceso de producción para varias plataformas, los periodistas elaboran informaciones para más de un medio; captan las noticias y se encargan de producirlas y distribuirlas a través de varios formatos, que incluyen no solo Internet, sino también móviles y PDA.

En EE.UU., buena parte de las empresas que han adoptado la convergencia han promovido que los periodistas de un diario elaboren contenidos para la televisión y viceversa, al tiempo que las redacciones contribuyen a abastecer de noticias a un sitio web asociado¹⁴. A menudo, esta clase de alianzas se basa en la elaboración de contenidos a través de redacciones coordinadas entre sí y con algunos profesionales polivalentes, sin llegar a la integración total. La mayor parte implican algún tipo de promoción conjunta, al tiempo que se mantiene la competencia entre los periodistas de las distintas redacciones.

En Alemania, 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 económicos¹⁵. En España, las iniciativas de convergencia experimentan una fase de madurez, como pone de relieve la investigación preliminar del grupo de investi-

11. Cfr. CHAN-OLMSTED, S. M.; CHANG, B.-H. (2003). «Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants». *Journal of Media Economics*, 16 (4), p. 213-233.
12. Cfr. QUINN, S. (2005). «Convergence's fundamental question». *Journalism Studies*, 6 (1), p. 29-38.
13. Cfr. DOYLE, G. (2002). *Media Ownership: The Economics and Politics of Convergence and Concentration in the UK and European Media*. Londres: Sage.
14. Cfr. LAWSON-BORDERS, G. (2006). *Media Organizations and Convergence. Case Studies of Media Convergence Pioneers*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum.
15. Cfr. MEIER, K. (2007). «Innovations in Central European Newsrooms. Overview and case study», *Journalism Practice* 1 (1), p. 4-19; SCHANTIN, D.; JUUL, T.; MEIER, K. (2007). *Cross-media newsrooms in Germany*. Darmstadt: IFRA Special Report.

gación de infotendencias¹⁶, aunque en la actualidad se vean frenadas por la crisis económica. Algunas experiencias de integración de redacciones han introducido cambios significativos en la producción de noticias y en la organización del trabajo, como en los casos de *Novotécnica* y *La Verdad Multimedia*¹⁷.

Daily, Demo y Spillman¹⁸ proponen estudiar los casos de convergencia mediante un *continuum* y para ello establecen un estándar de medición de los distintos niveles. Su modelo plantea las diversas posibilidades que pueden darse en la integración y colaboración de redacciones, y concibe la convergencia plena como la fase final. En el escenario más básico se encontrarían los casos de compañías que elaboran información por su cuenta y la promocionan en distintos soportes. En el nivel de convergencia plena estaría el caso de una compañía con una redacción completamente integrada que genera contenidos multimedia con el mismo sistema para diversos soportes (papel, en línea, radio y televisión). Entre ambos extremos, existirían distintas formas de convergencia: la reproducción del contenido o la promoción de la marca en distintos soportes; la cooperación, la colaboración y creación de valor añadido entre medios; compartir contenido con encuentros regulares y trabajo conjunto entre distintos soportes, etc.

Parece evidente que la convergencia está reconfigurando las relaciones fundamentales entre periodistas, sus fuentes y sus audiencias. Sin embargo, los trabajos comparativos sobre el alcance de la convergencia de medios en diferentes países son aún escasos. Este estudio pretende avanzar en este sentido, mediante el análisis de distintos casos en tres países europeos, con la idea de establecer una serie de descriptores que permitan establecer modelos sobre los niveles de convergencia en la producción de noticias y en la organización de las redacciones.

Metodología de la investigación

El análisis de la convergencia en un mercado globalizado se contextualiza de forma más completa mediante una perspectiva internacional. De acuerdo con Cabrera *et al.*, la comparación de casos permite establecer modelos de análisis que en ningún modo pretenden limitar las posibilidades que ofrecen la tec-

16. Cfr. DOMINGO, David *et al.* (2007). «Four Dimensions of Journalistic Convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain». En: 8th International Symposium on Online Journalism. Austin, Texas (EEUU), 30 y 31 de marzo. Disponible en: <http://journalism.utexas.edu/onlinejournalism/2007/papers/Domingo.pdf> [Consulta: 21/06/2008].
17. Cfr. GARCÍA AVILÉS, J. A.; CARVAJAL, M. (2008). «Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence». *Convergence. The International Journal of Research into New Media Technologies*, Vol. 14 (2), p. 221-239.
18. Cfr. DAILEY, L.; DEMO, L.; SPILLMAN, M. (2005). «The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms». *Atlantic Journal of Communication*, 13, p. 150-168.

nología, la organización y la práctica profesional en los distintos ámbitos geográficos y culturales¹⁹.

El presente estudio se centra en la faceta práctica y profesional de seis empresas inmersas en algún tipo de convergencia de medios en Austria, Alemania y España. Se seleccionaron dos casos por cada país, con objeto de analizar el tipo de estrategia de convergencia implementada. Para seleccionar los casos, en cada país se realizó un estudio preliminar de la literatura académica y profesional sobre los medios que estaban aplicando iniciativas de convergencia. De entre dichas iniciativas detectadas, se optó por aquellas que acometían algún tipo de convergencia relevante entre un periódico y otro(s) soporte(s). Para centrar el enfoque de la investigación de acuerdo con los medios disponibles, se optó por escoger dos casos de estudio representativos entre los grupos mediáticos de mayor difusión en cada país. En Austria se analizó la redacción de *Österreich / OE24.at*, un diario con producción multimedia; y *Der Standard*, la edición en línea más exitosa del país, la primera del entorno centroeuropeo (febrero de 1995) y la primera en generar beneficios en Austria. Los casos estudiados en España son *La Verdad Multimedia*, de Vocento, líder del mercado de la prensa de información general (difusión agregada de todas sus cabeceras, según OJD) y primer grupo de prensa regional en el país; y *El Mundo*, perteneciente a Unidad Editorial, líder en difusión en Internet y segundo diario de pago. En Alemania se han elegido los casos de *Die Welt/Morgenpost*, un grupo de prensa nacional que figura entre los más exitosos, y *Hessisch-Niedersächsische Allgemeine (HNA)*, un diario líder en el mercado de la prensa regional.

La hipótesis de partida considera que se pueden establecer varios modelos de convergencia de redacciones según una serie de descriptores que influyen en la producción informativa. Desde esta premisa, los casos se analizaron mediante cuatro preguntas clave:

1. ¿Existen grandes diferencias entre los tipos de convergencia de redacciones y entre los tipos predominantes en cada país?
2. ¿Cuáles fueron los principales pasos en la implementación de la convergencia en cada caso?
3. ¿Cómo se organiza el flujo de trabajo de la redacción en los medios que convergen?
4. ¿Cuáles son los niveles de polivalencia que cada compañía exige a sus periodistas?

El equipo de investigadores —en cada medio el trabajo de campo fue realizado por al menos dos analistas de distintos países— llevó a cabo la observación directa del trabajo en las redacciones con estancias de entre uno y tres días. Así mismo, en cada caso se realizaron entrevistas con redactores y directivos, para tener una visión completa. El trabajo de campo tuvo lugar duran-

19. Cfr. CABRERA, M. A.; MASIP, P.; GARCÍA AVILÉS, J. A.; LARRAÑAGA, J.; MESO, K.; DOMINGO, D.; PALOMO, B. (2007). *Op. cit.*, p. 322-324.

te los meses de noviembre de 2007 y febrero de 2008 en los seis medios seleccionados. En el caso de *El Mundo*, se realizó observación del trabajo en la redacción antigua en noviembre de 2007, y posteriormente en la nueva redacción creada para impulsar el proyecto de convergencia del grupo, a principios de 2008. De acuerdo con Singer²⁰, la observación etnográfica en las redacciones debe prolongarse durante un período más amplio; sin embargo, las limitaciones presupuestarias del estudio motivaron el tener que reducirlo a uno o pocos días, lo que impidió realizar un seguimiento más amplio, como hubiera sido deseable. El análisis cualitativo de 28 entrevistas en profundidad y la observación de las prácticas profesionales en los medios seleccionados constituye la base principal de este trabajo.

Convergencia de redacciones en Austria: los casos *Österreich* y de *Der Standard*

En septiembre de 2006, el diario *Österreich* nació con el lema «diálogo entre el papel y el online» para jóvenes lectores y usuarios. En una redacción multimedia de 2.400 metros cuadrados, 150 profesionales elaboran las ediciones de papel e Internet. Según los datos del control de la distribución austríaco (ÖAK), *Österreich* alcanzó una difusión de 310.000 ejemplares en 2007, una mitad vendidos y otra mediante distribución gratuita en las estaciones de metro.

La redacción presenta una disposición arquitectónica circular, donde las secciones se sitúan entorno a un círculo central, la llamada «Torre de poder», con la mesa de editores jefe. El concepto fue creado para integrar los periodistas del papel y de Internet en cada sección, pero no funcionó. Ahora, unos 15 redactores digitales se sitúan en una sección propia. Cada uno de ellos controla una pantalla, donde observa la elaboración de las páginas del papel. Así, la sección de Internet conoce exactamente qué planteamientos y temas se van a proponer en el papel, aunque ambos soportes se organicen separadamente.

A la reunión matutina asisten periodistas tanto del papel como de Internet. Esta última sección, como las demás, propone los temas del día en esa reunión. Allí se discute sobre la coordinación de la agenda informativa y sobre la promoción cruzada entre los soportes. Según los editores, en torno a un 20% del contenido en línea proviene de la edición impresa, el 60% llega de agencias y el 20% restante lo elabora la propia sección digital. Aunque se implantó la política de «primero en Internet», aun no se ha dado prioridad sobre las exclusivas a la edición en línea. Si los periodistas del papel consiguen una noticia exclusiva, se publicará en Internet rápidamente antes de que la noticia llegue por agencias, pero no la historia completa. Este diario cuenta con dos sistemas de gestión de contenido distintos para papel y para Internet.

20. Cfr. SINGER, J. B. (2008). «Ethnography of Newsroom Convergence». En: PATERSON, C.; DOMINGO, D. (eds.). *Making Online News. The Ethnography of New Media Production*. Nueva York: Peter Lang. P. 176-191.

El concepto de integración arquitectónica pretende fomentar la comunicación interna, aunque cada periodista sea responsable de la elaboración de noticias en su propio soporte. El nivel de polivalencia no es muy alto en la redacción de *Österreich*.

El rotativo *Der Standard* lanzó la edición *derStandard.at* en 1995, el primer diario en línea en lengua alemana. Desde entonces la versión digital ha alcanzado más usuarios (1,2 millones de usuarios únicos) que el diario de calidad impreso (341.000 lectores). Desde 2004, *derStandard.at* es una de las pocas operaciones en Internet con origen en un diario de papel con beneficios a final de ejercicio, según reconocen sus directivos.

La relación entre *derStandard.at* y *Der Standard* puede considerarse un ejemplo de éxito sin integración. Los periodistas de Internet están convencidos de que la clave se encuentra en su independencia con respecto de la redacción impresa. Desde siempre, ambas redacciones han estado completamente separadas y en la elaboración de noticias no hay ningún tipo de convergencia. La dirección decidió mantenerlas en dos edificios y ese fue el principal obstáculo para la convergencia.

La redacción de *derStandard.at* cuenta con 50 periodistas y es la más grande de su tipo en Austria. La versión digital publica todas las noticias del diario, pero sólo después de impresas. Los directivos plantearon la estrategia de publicar las exclusivas primero en Internet, pero los editores del papel no la consideran positiva. Sin embargo, se han dado algunos pasos por mejorar y fortalecer esa cooperación. Desde otoño de 2007, el coordinador del diario en línea asiste a la reunión matutina del papel y se han dispuesto encuentros regulares de coordinación. Existe algún tipo de colaboración entre los editores, pero depende sobre todo de la actitud de los periodistas implicados. Algunos, como el editor de la sección de comunicación, elaboran informaciones para ambos medios de forma habitual. Sin embargo, no es fruto de la dirección, sino de la iniciativa de los periodistas.

El flujo de trabajo, el ciclo de producción y las distintas culturas redaccionales actúan como barreras ante la llegada de la convergencia. El hecho de que los redactores del papel no sepan realmente qué hacen los de Internet —y viceversa— es claramente uno de los principales problemas. Pero, sobre todo, el inusual éxito económico de *derStandard.at* es el factor que paradójicamente más complica la convergencia entre el papel e Internet en la elaboración de noticias. Por ese éxito, los periodistas del digital se ven en una posición más fuerte y, aunque trabajen bajo contratos menos favorables que sus colegas del papel, se sienten más satisfechos laboralmente trabajando para la web.

Convergencia de redacciones en España: los casos de *El Mundo* y *La Verdad Multimedia*

El Mundo, fundado en 1989, alcanzó una difusión de 337.000 ejemplares diarios en 2007 (OJD); su edición digital *elmundo.es* es líder del mercado de información en Internet en España con unos 11,6 millones de usuarios úni-

cos al mes. La compañía es propiedad de Rizzoli (RCS). Este grupo italiano compró la antigua compañía Recoletos, que editaba los líderes del mercado de la prensa deportiva, *Marca*, y económica, *Expansión*, entre otras publicaciones especializadas. El nuevo grupo, refundado como Unidad Editorial, se trasladó de edificio en diciembre de 2007. La nueva sede de 18.000 metros cuadrados alberga la redacción más grande de Europa: los 350 periodistas de *El Mundo*; los 100 de *Expansión* y los 250 de *Marca*. Hasta el momento, cada medio mantiene sus plantillas de redacción y no hay un plan de integración a la vista.

La redacción de *El Mundo* inició el proceso de convergencia en julio de 2007, cuando los periodistas del papel y de Internet de cuatro secciones (Comunicación, Ciencia, Infografía y Deportes) se unieron para producir contenido. Después de varios meses de integración, los editores del diario aprueban esta estrategia y planean continuarla gradualmente en otras secciones.

La integración de las redacciones de *El Mundo* y su disposición espacial ha eliminado las barreras en la producción informativa entre papel e Internet. Los periodistas del diario están dispuestos a trabajar en proyectos en línea y los nuevos redactores de Internet ya elaboran noticias para el papel (aunque en su día llegaron del diario impreso). Los últimos síntomas de la vieja separación entre ambas secciones irán desapareciendo gradualmente en el medio plazo según los responsables del proyecto. También confiesan que se generó una gran expectación y cierta controversia ante la posibilidad de que los redactores captaran la información en múltiples formatos. Muchos de ellos, especialmente los del papel, no están dispuestos a implicarse en el aprendizaje de las técnicas para la creación de contenido multimedia.

Ante el traslado al nuevo edificio la redacción se mostró algo reacia, pero al cabo de las primeras semanas comenzaron a apreciar las enormes posibilidades de la integración. Por ejemplo, se ha cambiado el proceso de selección de noticias. Los editores jefe ya no sólo jerarquizan las noticias en función de su relevancia o actualidad, sino que aplican otros factores propios de la filosofía web 2.0. Emplean la popularidad de la información o la posibilidad de ofrecerla en otros formatos para publicarlas o no. Aunque los fundamentos del proceso editorial no se han trastocado drásticamente por la convergencia, se ha cambiado la manera de pensar dicho proceso; los redactores de *El Mundo* han aprendido a pensar más en términos de *contenido* que de *soporte*.

La Verdad Multimedia, uno de los grupos regionales de Vocento, edita el diario líder de su región *La Verdad* (con siete ediciones entre Murcia, Alicante y Albacete) y alcanza una difusión mensual de unos 40.000 ejemplares (OJD, 2007). La edición digital del periódico, *laverdad.es*, nació en 1998 y es una de las más leídas en España, con un índice de 1,4 millones de usuarios únicos mensuales (OJDInteractiva). Esta compañía comenzó su diversificación multimedia en 2001 siguiendo la estrategia corporativa de Vocento²¹. También

21. Cfr. CARVAJAL, M. (2007). *Líderes en prensa. La dirección estratégica de Vocento*. Murcia: Diego Marín.

cuenta con una televisión y una radio local (Punto TV y Punto Radio), que pertenecen a la red del mismo nombre de la empresa matriz.

La estructura de *La Verdad Multimedia* se diseñó con el objetivo de generar sinergias entre todos los soportes, especialmente en la promoción cruzada, en la producción informativa y en la gestión publicitaria. Las instalaciones del grupo se encuentran en dos edificios distintos. Los 95 periodistas de la edición impresa ocupan el edificio principal, conectado con un segundo edificio donde unos 12 periodistas forman la redacción audiovisual que elabora el contenido de las parrillas de la televisión y la radio (Punto TV y Punto Radio).

Los primeros frutos de la convergencia se recogen en la edición en línea, que publica noticias y reportajes de la edición del papel y una selección diaria de videos elaborados para su televisión. La sección de Internet trabaja junto a la redacción del papel; hasta ahora se limitaban a actualizar el sitio web, *laverdad.es*, y a cargar diariamente los videos producidos tanto por sus colegas, como por la agencia de noticias televisiva del grupo, Atlas. Cuando los directivos pusieron a rodar la televisión y la radio en 2004 crearon el papel de *coordinador multimedia* con el fin de fomentar la colaboración entre ambas redacciones. Dicha coordinación nunca llega hasta el punto de poner unos periodistas de un medio en el otro; las redacciones son plenamente independientes, pero el flujo de noticias de *La Verdad* permite que cada soporte comparta información recogida por su socio multimedia y la publique después de ser empaquetada en su formato por sus propios periodistas. Estos acuerdos o trabajos conjuntos permiten además compartir la cobertura de noticias o asistir a las sesiones de planificación del otro soporte. Los directores y editores del papel, de Internet y del audiovisual se reúnen regularmente para intercambiar ideas, aportar feedback u ofrecer material de las noticias que unos han cubierto, planificar reportajes o especiales conjuntamente o repartir el coste de proyectos especiales.

Convergencia de redacciones en Alemania: los casos de *Die Welt/Morgenpost Group* y *Hessische/Niedersächsische Allgemeine*

En noviembre de 2006 el grupo *Welt/Morgenpost* abrió una redacción conjunta para tres diarios impresos en Berlín (*Die Welt*, *Welt Kompakt* y *Berliner Morgenpost*), un diario dominical (*Welt am Sonntag*) y sus ediciones en línea, incluyendo *Welt-online TV* y otros formatos en Internet. Este proyecto no sólo combina papel e Internet, sino que integra varios títulos impresos, que deben conservar su propio perfil. Unos 400 periodistas —entre ellos 38 redactores en línea— trabajan para el grupo *Welt/Morgenpost*. Es el mayor proyecto de convergencia de Alemania entre compañías editoras de diarios. La difusión vendida de estos diarios —al contrario que el resto del mercado— se incrementó ligeramente en 2007, mientras que el número de usuarios en línea creció de forma sobresaliente. El grupo de *Die Welt* pertenece a *Axel Springer AG*,

el mayor editor de diarios en Alemania, con un 22,5% de cuota de mercado. Publica el popular *Bild-Zeitung* además de unos 170 periódicos y revistas en 33 países del mundo.

El edificio Axel Springer de Berlín tiene 408 metros cuadrados con una redacción de 56 puestos de trabajo. La «unidad de control de la redacción» se compone de editores jefe, los directivos de todos los soportes, cabezas de sección, algunos redactores de política, economía o información local y unos 20 periodistas en línea. Cuenta además con un pequeño estudio de televisión para producir videos para la web. Este gran equipo controla la cobertura informativa de todos los soportes mencionados, el papel, el digital, el diario, el dominical, el local y el nacional.

La convergencia generó una reducción en puestos de trabajo en la parte editorial (aproximadamente 100 puestos en 2002 y 56 en 2006); aunque al mismo tiempo creció la sección en línea. Desde su fundación en 1946, *Die Welt* nunca había sido rentable, pero la propiedad conservaba el negocio por imagen corporativa. Tras esta fusión, la estrategia de convergencia y la reducción de plantilla, el grupo *Welt/Morgenpost* obtuvo beneficios por primera vez en su historia en 2007.

Un editor jefe coordina cada diario con su edición en línea. Las secciones aportan contenido para todas las plataformas. En torno a un 70% de los periodistas trabajan horizontalmente, en un área temática para todos los soportes, mientras que el 30% restante son responsables de un medio en exclusiva. La sección en línea puede reutilizar textos del resto de los periodistas —y no sólo después de impresos.

Hasta ahora ha habido contratos distintos para la redacción de papel y de la web. Los salarios de los editores en línea son menores que los de sus colegas del papel, diferencias que causan bastante descontento entre la plantilla. Según los directivos, se ha diseñado una estrategia de motivación desde lo más bajo a lo más alto para la edición de audio y video. Los redactores del papel no están obligados a elaborar contenido en línea; sólo algunos de ellos han experimentado con nuevos lenguajes, mediante blogs o podcasting.

El *Hessische/Niedersächsische Allgemeine (HNA)* de Kassel elabora contenidos para el papel y la web en una redacción, donde las secciones de Internet, política y economía y los editores de producción de las ediciones de papel trabajan juntos. El compromiso de la plantilla con el video y con otros formatos innovadores de la filosofía de la web 2.0, como un Wiki regional²², son algunos de los rasgos más destacados de *HNA*. El programa de televisión *Alszus* se graba a diario en la redacción del diario local impreso y se difunde en el canal de la televisión pública. Esto convierte a *HNA* en la única redacción de un

22. El regiowiki.hna.de es una enciclopedia regional organizada como la Wikipedia. En los primeros tres años, desde enero de 2006 hasta 2009, más de 500 usuarios han producido unos 12.000 artículos y 4.500 fotografías. Se permite tratar cualquier tema del lugar donde HNA se publica: desde la historia regional hasta la actualidad, pasando por cultura local, deportes, organizaciones políticas y personas o palabras sobre el dialecto local.

diario en Alemania que diariamente produce un espacio informativo en televisión. Unos 140 periodistas del papel y cuatro editores de Internet trabajan para *HNA*. El descenso de la difusión de *HNA* en 2006 y 2007 sigue la línea del resto del sector. Por el contrario, el consumo de la versión digital ha crecido de forma notable.

El proceso de cooperación cruzada entre papel e Internet nació en 2002. Cuatro editores de Internet son responsables de las actividades de la web y los redactores del papel les aportan material. Durante varios años el objetivo ha sido que cada delegación local publicara diariamente las noticias de última hora en Internet. Los redactores sostienen que esta política de «primero en Internet» no tiene por qué generar cierta «canibalización» entre ambos medios. La mitad de los contenidos del diario —también las noticias de mayor actualidad— se publican en la red.

La sección en línea comenzó a producir video a principios de 2007. Los redactores graban en distintos sitios y luego montan las piezas especialistas en edición de video. Los periodistas del papel y de la web disfrutan de los mismos contratos y salarios. A pesar de que se ha generado cierta sobrecarga laboral, el director afirma que la satisfacción laboral se ha incrementado.

Descriptores de convergencia: hacia un modelo de matriz

El presente estudio parte de la premisa de que se pueden encontrar y definir varios modelos de convergencia de redacciones según unos parámetros que influyen en la producción de noticias. El análisis de esos descriptores de convergencia periodística en diferentes niveles permite comparar procesos de convergencia en varios escenarios internacionales. Con el fin de comparar los seis casos de estudio se diseñó una matriz con 32 descriptores de convergencia, que permitieran responder a las cuestiones que se formularon al comienzo de la investigación. La lista se elaboró una vez recogidos y discutidos los datos de la observación directa y de las entrevistas en profundidad con redactores y editores. Los descriptores se pueden agrupar en cuatro apartados clave en el proceso de convergencia mediática:

- a) Enfoque del proyecto
- b) Gestión de la redacción
- c) Práctica periodística
- d) Organización del trabajo

Los descriptores del primer apartado miden la visión común de los creadores del proyecto, qué incluyen y qué excluyen en su implantación, y están relacionados con el desarrollo de la compañía en su conjunto o en cómo colaboran unas redacciones con otras. En nuestro estudio, cuatro de las seis compañías han llevado a cabo tanto convergencia empresarial como redaccional (Tabla 1). *Der Standard* no desarrolla ningún tipo de convergencia, mientras que en *La Verdad Multimedia* se da sobre todo una convergencia empresarial.

Tabla 1. Enfoque del proyecto

Modelos Descriptores	Integración plena	Colaboración entre redacciones	Coordinación de soportes aislados
¿Es convergencia empresarial, de redacciones o ambas?	Ambas, convergencia empresarial y de redacciones.	La convergencia empresarial y de redacciones es opcional.	La convergencia empresarial es opcional. No hay convergencia de redacciones.
¿La convergencia es un objetivo de la empresa o una herramienta?	Un objetivo empresarial y una estrategia.	Una herramienta.	Ninguna.
La convergencia ¿es un proyecto a corto o largo plazo?	A largo plazo.	A largo plazo en todos los sectores implicados.	La convergencia empresarial puede ser una opción, sin precipitarse.
¿La implementación se produce de arriba abajo o de abajo arriba?	De arriba abajo, porque la convergencia se considera una estrategia total. El personal en los distintos niveles debe integrarse sistemáticamente en el proceso.	La implementación se da de arriba abajo y también hay iniciativas de abajo arriba. A menudo la coordinación de procesos se lleva a cabo en un 2º o 3º nivel de gestión.	Si hay alguna, es más probable que sea una iniciativa de abajo arriba. Las actitudes individuales de algunos periodistas o jefes de sección pueden favorecer la colaboración.
¿Se ha discutido la estrategia de convergencia con los periodistas? ¿Se ha dado una oportuna dirección del cambio?	La comunicación de las estrategias de convergencia se lleva a cabo abiertamente con los periodistas y forma parte de la estrategia; se produce una dirección del cambio.	Hasta cierto punto sí se ha tratado, pero no participaron todos los empleados; solo aquellos que trabajan para otras plataformas.	Sólo los directivos abordan la estrategia de convergencia; no hay una dirección del cambio consciente.

Fuente: Elaboración propia.

La convergencia puede considerarse tanto como un objetivo estratégico o simplemente como una herramienta útil para un momento dado; se puede implantar a corto, medio o largo plazo. Los directivos del grupo *Welt/Morgenpost*, *HNA* y *El Mundo* han pensado en la convergencia como un objetivo. En *Der Standard* no ha habido estrategia de convergencia, mientras que en *Österreich* y *La Verdad Multimedia* la convergencia hasta el momento se ha considerado como una herramienta. En *HNA*, *La Verdad Multimedia* y *El Mundo* se desarrolla a largo plazo, probablemente años; sin embargo en *Österreich* es un proceso a corto plazo. Los directivos de *Welt/Morgenpost* concretaron que la implantación de una redacción integrada era un objetivo a corto plazo, mientras que la convergencia en sí misma requiere un periodo de tiempo más extenso. Además se les preguntó si el enfoque del proyecto fue de «arriba abajo» o de «abajo arriba». La convergencia en *Österreich* desde un principio fue una deci-

Tabla 2. Gestión de la redacción

Modelos Descriptores	Integración plena	Colaboración entre redacciones	Coordinación de soportes aislados
¿El contenido es primordial y la plataforma es secundaria; es al revés o ambos tienen la misma importancia?	La distribución estratégica del contenido es lo principal.	La plataforma sigue siendo lo más importante, pero la distribución estratégica del contenido tiene una importancia similar.	La plataforma es primordial.
¿Hay una política de publicar primero en Internet; las exclusivas se guardan para el papel o no hay una política definida?	Las decisiones de publicar primero en Internet se toman de acuerdo con principios estratégicos. Los directivos tienden a una política de publicar primero en línea, pues consideran la red como el primer paso en la producción integrada.	Los editores multimedia deciden la estrategia de publicación en cada caso. Publicar primero en la edición digital puede ser una opción. Dejar materiales sólo para la edición impresa también.	No hay una política de publicar primero en Internet; los editores de cada plataforma deciden con autonomía. Puede incluso darse cierta competencia interna en la producción informativa.
El flujo informativo, ¿se basa en una mesa central, en varios editores multimedia o en otro sistema?	El flujo informativo se organiza en una mesa central.	Hay dos mesas diferentes para la edición impresa y la digital, que trabajan de forma conjunta, con algún tipo de coordinación permanente.	Hay varios editores, cada uno responsable de los contenidos de su plataforma.
La gestión de la redacción, ¿se lleva a cabo mediante un solo editor, varios editores o de algún otro modo?	Hay un editor central, que es el único responsable de los contenidos en todas las plataformas.	Hay un editor para cada plataforma y varios editores multimedia para la coordinación de los contenidos.	Hay un editor para cada plataforma.
¿A las reuniones diarias asisten los editores del papel, Internet y otros medios o se tienen reuniones diferentes?	Todos los editores y jefes de sección son responsables de la producción de contenidos para todas las plataformas. Un alto número de periodistas participa en las reuniones diarias de coordinación.	En algunas reuniones participan editores de distintas plataformas y a ellas asisten los editores multimedia.	Se mantienen reuniones separadas que solo afectan a cada medio.
¿Se fomenta la colaboración de los periodistas con las demás plataformas?	Sí, se trata de algo inherente al sistema.	Parcialmente, sobre todo cuando los coordinadores multimedia forman grupos de trabajo.	Sólo de forma esporádica. Los directivos consideran que la colaboración puede ser demasiado problemática.
¿Hay un sistema de gestión de contenidos (CMS) común o distinto en cada plataforma?	Un solo CMS. O al menos, desarrollan interfaces comunes si se trata de diferentes CMS.	Un solo CMS es excepcional; lo habitual son diferentes CMS, porque solo los coordinadores están obligados a usarlos todos.	Se usan diferentes CMS, pues no hay necesidad de un intercambio permanente de contenidos.

Fuente: Elaboración propia.

sión de los directivos, al igual que en *La Verdad Multimedia* y en *El Mundo*, y podría ser descrita como una estrategia «de arriba abajo». Por otra parte, el desarrollo de la convergencia en *HNA* y las iniciativas de colaboración en *Der Standard* fueron «de abajo arriba». Entre otras cuestiones se les preguntó sobre la comunicación interna: ¿se ha planteado abiertamente la estrategia de convergencia con los periodistas o ha habido una dirección del cambio con nuevas estrategias comunicativas? En los cuatro procesos de integración de redacciones de Austria y España, los directivos no trataron abiertamente este proceso con los periodistas. En los casos alemanes, sí que hubo discusión pública con los periodistas durante el proceso.

En el apartado sobre la gestión de la redacción, el primer descriptor analiza la prioridad entre contenido y soporte y hasta qué punto se ve disminuida por ello la responsabilidad de los periodistas del papel y los periodistas de la web (Tabla 2). Los directivos de *Österreich*, *Der Standard* y *La Verdad Multimedia* afirman que el soporte es todavía prioritario sobre el contenido, lo que implica que se preocupan más por el éxito de uno de los medios, que en buscar la mejor manera de dar salida a una información. Sin embargo, tanto para los jefes del *Welt/Morgenpost* como de *El Mundo*, el contenido prevalece sobre el soporte; por último, en *HNA*, uno y otro son «igualmente importantes». En este sentido la existencia de una política de «primero en Internet» se ha impuesto explícitamente en los dos casos alemanes, *Welt/Morgenpost* y *HNA*. Los principales jefes de los otros medios dicen que las exclusivas se guardan para el diario impreso; en el caso de *La Verdad Multimedia*, se trata de un asunto objeto de discusión.

El flujo informativo se refiere al proceso que va desde la asignación y la producción del contenido hasta su edición, empaquetado y distribución. El flujo informativo puede gestionarse en una mesa de edición central, como en *Welt/Morgenpost*, o a través de varios editores multimedia, como en *El Mundo*. En *Der Standard* el flujo informativo está estructurado en dos redacciones separadas y por tanto no hay ninguna interacción. En este sentido, asisten a las reuniones editoriales tanto personal de Internet como del papel en todos los casos estudiados.

La convergencia periodística también se analizó desde la perspectiva de las prácticas profesionales (Tabla 3). En primer lugar, se indagó si existe una división tradicional en la búsqueda, elaboración y distribución de las noticias. Todos los medios han superado esa distinción, salvo pequeñas excepciones en *Welt/Morgenpost* y *El Mundo*. Luego, las prácticas laborales se contrastaron de acuerdo con distintos tipos de requisitos que influyen en la producción de noticias. El equipo tecnológico es uno de los requisitos en la captación de noticias en todos los medios, salvo en *Der Standard*. Sin embargo, no se considera un requisito imprescindible en la producción ni en la distribución de noticias.

Los periodistas polivalentes producen noticias para dos o más soportes usando herramientas técnicas en todos los pasos del proceso. Son capaces de adaptar las historias al lenguaje de cada medio y llevar a cabo el proceso completo de producción. En *Welt/Morgenpost*, *HNA* y *El Mundo* animan a sus

Tabla 3. Prácticas periodísticas

Modelos Descriptores	Integración plena	Colaboración entre redacciones	Coordinación de soportes aislados
¿Está dividida la captación, la producción y la distribución de noticias? (editores y reporteros)	La división laboral puede ser una estrategia para conseguir materiales y producir contenidos para todos los soportes. Aún depende mucho de las culturas nacionales.	Básicamente no. O no más de la que siempre ha existido. En los equipos que cooperan bajo la supervisión de coordinadores de los distintos soportes si aparecen distinciones más claras.	No. La división del trabajo sigue siendo como hasta ahora, y está diseñada según las necesidades de los distintos soportes.
¿Es el equipo tecnológico para los periodistas una precondition para la captación de noticias?	Sí, por ejemplo hay equipos de video en cada sección.	Hasta cierto punto. Por ejemplo, hay videocámaras en algunas secciones.	No.
¿Es el equipo tecnológico para los periodistas una precondition para la producción de noticias?	Sí. Todos los periodistas pueden usar todos los sistemas. Incluso si hay división del trabajo (por ejemplo, producción de video y audio).	No. Pero los coordinadores de plataforma disponen de todos los sistemas. Algunos periodistas podrán usarlos.	No.
¿Es el equipo tecnológico para los periodistas una precondition para la distribución de noticias?	Sí, disponible para todos, pero en la práctica diaria hay especialistas usándolos, por ejemplo, editores de video.	No.	No.
¿Es la polivalencia una precondition para la captación de noticias?	Sí, se anima a los periodistas a ser polivalentes, lo cual no implica que necesariamente que la captación de noticias se realice de forma multimedia o polivalente.	Hasta cierto punto. La captación polivalente del material informativo es una opción, nunca una obligación.	Básicamente, no. El periodista en cada plataforma recoge la información por su cuenta, según su propio modo.
¿Es la polivalencia una precondition para la producción de noticias?	Sí, al menos como un objetivo estratégico.	No, la especialización en producción se considera necesaria para garantizar la calidad técnica.	No.
¿Es la polivalencia una precondition para la distribución de noticias?	Sí. Se considera esencial como una forma de ser capaz de decidir la manera ideal de cubrir una noticia en un soporte.	Hasta cierto punto. Para algunos de los jefes y coordinadores, es obligatorio. Para otros editores, simplemente resulta útil para tomar decisiones.	No. Porque las plataformas son independientes.

Tabla 3. Prácticas periodísticas (*continuación*)

Modelos Descriptores	Integración plena	Colaboración entre redacciones	Coordinación de soportes aislados
¿Es el trabajo para varios medios una precondición para la captación de noticias?	Sí, para ser capaz de decidir tras la propia investigación qué materiales y cómo deberían ser usados posteriormente.	Hasta cierto punto. Necesario para los coordinadores de los soportes.	No. Existe solo como una excepción, la mayor parte de las veces fruto del interés de algunos periodistas.
¿Es el trabajo para varios medios una precondición para la producción de noticias?	Hasta cierto punto. Hay siempre alguna especialización en producción. Pero los periodistas deberían al menos ser capaces de producir para todos los soportes.	No.	No.
¿Es el trabajo para varios medios una precondición para la distribución de noticias?	Sí, todos los miembros de la plantilla redaccional deben ser capaces de decidir dónde y cómo publicar el material informativo.	Hasta cierto punto. Es obligatorio para los coordinadores, porque son quienes deciden cómo se distribuyen las noticias en los distintos soportes. Sería útil para editores y reporteros cooperar ocasionalmente.	No.
¿Qué porcentaje de periodistas polivalentes trabajan para más de una plataforma?	70%-100%. Siempre hay alguna especialización, pero todos conocen la forma de trabajar de forma polivalente en todos los soportes.	15%-30%. Una pequeña parte de la plantilla debe ser polivalente, al menos para coordinar y producir de forma multimedia en los distintos soportes.	0%-20%. En la mayor parte de los casos es bajo el porcentaje de polivalencia por los intereses individuales y de desarrollo profesional.
Video en línea: ¿Qué prevalece más, la producción propia, la externa o ambas?	Producción propia.	Ambas.	Ambas.

Fuente: Elaboración propia.

periodistas a ser polivalentes en la búsqueda de la noticia. Sin embargo, la polivalencia no es un requisito ni en su producción ni en su distribución. Los periodistas polivalentes en *Österreich*, *La Verdad Multimedia* y *El Mundo* son más del 10%; en *Der Standard* el porcentaje desciende al 5%, mientras que en *HNA* crece hasta el 20% y en *Welt/Morgenpost* alcanza casi el 70%.

En el apartado de la organización del trabajo, primero se analizó la disposición física de las redacciones (Tabla 4). Todos los medios, excepto *Der Standard* y *La Verdad Multimedia*, han ubicado sus redacciones en el mismo edificio.

Tabla 4. Organización del trabajo

Modelos Descriptores	Integración plena	Colaboración entre redacciones	Coordinación de soportes aislados
¿Las redacciones están situadas en el mismo edificio o en distintos edificios?	En el mismo edificio como una precondición.	En el mismo edificio o al menos en redacciones que se encuentren muy cercanas entre sí.	No es importante.
¿Hay redacciones separadas o solo una?	Una redacción única.	Redacciones separadas con interconexiones (mesa multimedia). Las actividades de colaboración a veces se coordinan desde una redacción única, aunque con secciones separadas.	Redacciones separadas.
La actitud de los periodistas: ¿cómo han reaccionado al proceso de la convergencia?	Ideal: están bien preparados para el proceso de cambio, que genera satisfacción laboral y ven nuevas posibilidades más que riesgos o amenazas de trabajo extra. Las redacciones convergentes bien equipadas se ven como un símbolo del futuro de los medios.	Muchos periodistas dudan de la idea de desarrollar una sola redacción, porque sospechan que puede generar pérdidas en la calidad del trabajo y en la posición individual. Sólo los coordinadores multimedia ven ventajas inmediatas.	La plantilla se opuso a la integración total de la redacción porque generaría más recelos que la actual situación y provocaría la pérdida de calidad en el contenido.
¿Ha cambiado el número de periodistas como consecuencia de la convergencia?	En algunos directivos el concepto de convergencia plena se ve como una oportunidad de reducir plantilla, mientras que en la práctica hay más posibilidades de cambio en la calidad de la plantilla pero no en el número de periodistas. Se ha reducido el personal de administración.	Sigue igual. Podría incrementar el número de periodistas de alto perfil con experiencia multimedia (coordinadores en el primer momento del proceso).	Sigue igual. Como los soportes funcionan aislados, los periodistas desarrollan su trabajo como siempre. En el largo plazo, la competencia en el desarrollo de la multimedia genera presión para evitar la reducción de plantilla.
¿La compañía ofrece formación para la polivalencia de los trabajadores?	Sí, continuamente y para todos. Es sobre todo para los editores, usan expertos externos e instituciones académicas.	Sí, para algunos. Principalmente para los que deciden sobre la coordinación multimedia y algunos seminarios más para los técnicos que para periodistas.	Hasta ahora, no. Ocasionalmente la participación en los programas de formación se apoya en la cultura empresarial o más educación de la plantilla.

Tabla 4. Organización del trabajo (*continuación*)

Modelos Descriptores	Integración plena	Colaboración entre redacciones	Coordinación de soportes aislados
¿Cómo se compensa a los periodistas polivalentes? ¿Económicamente o de otra forma?	No económicamente, pero las oportunidades de avance profesional son altas. La polivalencia es una condición para la contratación de jóvenes profesionales.	No, pero a veces los periodistas cobran extras cuando trabajan para otro medio (soporte) de la misma compañía.	No. Sólo se considera como tal la satisfacción profesional para los periodistas polivalentes.
¿Se han creado nuevos roles por la implantación de la convergencia?	Sí alguna. En la dirección de la convergencia a nivel ejecutivo y en los niveles de comunicación, líderes de equipo y organización de la redacción.	Sí, nuevos cargos para las actividades multimedia que vienen de la antigua plantilla con más capacidad, así como nuevos empleados con más experiencia.	No.
¿Hay una cultura periodística común o cada medio posee la suya?	Sí, una única cultura. El movimiento gradual hacia la integración de todas las secciones y todos los soportes atrae una nueva cultura de convergencia plena.	Cada medio la suya. Pero la necesidad de cooperación y comunicación genera ciertos cambios y diálogos comunes que acaban acercándolos; por ejemplo, entre periodismo en línea y papel.	Cada medio la suya. La cultura periodística se mantiene separada de forma estricta para mantener la especialización de cada campo sin mezclar métodos e ideas de trabajo periodístico.

Fuente: Elaboración propia.

A excepción de *Der Standard*, los periodistas no cobran por trabajos extras para otro de sus soportes. Los gestores les motivan apelando a su éxito personal o a la recompensa profesional de publicar en diferentes medios. Rara vez reciben algún tipo de formación específica para ello; sólo los dos grupos alemanes ofrecen algunos cursos para su plantilla. Esto significa que la mayor parte de los profesionales deben aprender nuevas técnicas al mismo tiempo que desempeñan su tarea habitual en la producción informativa. En *La Verdad Multimedia* se plantea la posibilidad de intercambios puntuales de periodistas de un soporte a otro para fomentar el aprendizaje. Por otro lado, la convergencia no ha implicado reducción de plantilla, con la excepción de la redacción para el papel del *Welt/Morgenpost*. En cambio, la sección de Internet de *El Mundo* ha crecido en 25 profesionales en los últimos dos años. Por último, no se percibe la emergencia de una «cultura de la convergencia», cada medio sigue siendo fiel a sus costumbres y culturas. Sin embargo, hay una tendencia gradual hacia una cultura común en el caso de *El Mundo* en la medida en que se integran los periodistas del papel y los de Internet.

Diferentes modelos de convergencia de redacciones

Mediante el análisis de estos cuatro apartados se ha tratado de neutralizar el determinismo tecnológico que defiende que la integración plena es la etapa final en cualquier proyecto de convergencia. Pocas compañías han fomentado simultáneamente todos los apartados con la misma intensidad, mientras que la mayoría tiende a impulsar estrategias graduales, que no pongan en peligro las prácticas profesionales ya establecidas. Aunque en algunos casos el rediseño de la redacción implica cambios de los estándares tecnológicos y una a periodistas de diferentes medios en el mismo espacio, en otros la plantilla se muestra reacia a la convergencia y los planes de formación en estas nuevas tareas son escasos. La definición de estos descriptores permite profundizar en el análisis de cada caso y compararlos entre sí.

La integración de redacciones se produce con distintos grados de complejidad, también teniendo en cuenta las diversas culturas geográficas implicadas en el análisis. Por ejemplo, las limitaciones legales a la propiedad cruzada de medios en Alemania y Austria han generado una cultura empresarial ajena a la convergencia entre medios audiovisuales y escritos. En conclusión, los resultados del análisis muestran que podrían definirse tres modelos de convergencia:

- a) Integración plena: la arquitectura e infraestructura para la producción multiplataforma se combinan 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» (como reza el eslogan de *Die Welt*) es un símbolo paradigmático 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.

Ninguno de los seis casos se encuadra completamente en este modelo, aunque *El Mundo* y *Die Welt/Berliner Morgenpost* se aproximan bastante. La integración de papel y la web en la producción de noticias en *El Mundo* y la colaboración permanente en los distintos departamentos se ha establecido paso a paso. En varias secciones hay integración plena entre el papel y la web; y en la rutina del periodista se fomenta una mentalidad multimedia. En *Die Welt/Berliner Morgenpost* este proceso ahora avanza con mayor impulso, pues están elaborando contenidos para cuatro periódicos (las tres ediciones del *Welt* y el *Morgernpost*). En ambas empresas de Madrid y Berlín, la convergencia plena aún no se trata de un objetivo estratégico, pero se han dado pasos para ello; el primordial es el compromiso de la dirección con la integración de los soportes.

b) Colaboración entre redacciones: 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 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. Este concepto tendría un impacto en el trabajo redaccional y en el flujo informativo, como lo muestra, por ejemplo, la política «primero en Internet» —habitualmente no implica un nivel de importancia sino una prioridad temporal del contenido en línea sobre el impreso—. En este modelo los editores jefe son la clave de la coordinación y la cooperación en el proceso informativo, al igual que de la promoción cruzada. 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. *Österreich*, *HNA* y *La Verdad Multimedia* se podrían agrupar en este modelo, salvando sus rasgos específicos.

En el modelo de colaboración entre redacciones, los contenidos se promocionan en los distintos soportes y el coordinador multimedia, o un editor jefe, se convierte en la piedra angular de la producción informativa. Los periodistas ocasionalmente o en casos señalados cruzan la frontera de su medio; por ejemplo, un redactor especializado del papel analiza las principales noticias del día para el informativo de televisión o de radio. En el caso de *La Verdad Multimedia*, el proceso informativo multisoporte se canaliza mediante la edición en línea y mediante el coordinador multimedia.

El modelo de *Österreich* es un ejemplo del concepto de una nueva arquitectura de redacción multimedia desde el principio —aunque todavía tiene periodistas especialistas de papel o de Internet—. Detrás del concepto multimedia tan promocionado de *Österreich* desde su comienzo en 2006 se advierte una apuesta tecnológica y de gestión que refleja la idea de convergencia plena, pero la polivalencia multimedia todavía es más la excepción que la norma. La coordinación y la gestión del contenido resulta más asequible en una gran redacción donde la web y la edición impresa no se encuentren plenamente integradas.

c) 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.

Los gestores ni se muestran interesados ni están listos para proponer ninguna estrategia multimedia o de convergencia en producción, edición, distribución; y el desarrollo autónomo de cada soporte resulta más prometedor. A veces se coordinan algunos asuntos —por ejemplo, mediante promoción cruzada— y algunos periodistas asisten a los consejos de edición de los otros soportes. *Der Standard* en Viena representa este modelo. Sorprendentemente, su autonomía parece ser la clave del éxito de *derStandard.at*, que se ha convertido en el diario en línea más visitado de Austria. De hecho es uno de los contados casos de empresa periodística con origen en el papel que ahora da beneficios en la red. Lo que en la teoría parece ser algo pasado de moda, resulta ser efectivo y rentable en la práctica. Este modelo, que podría considerarse como un fallo de la dirección en su intento de crear colaboración multimedia, parece ser sobre todo una decisión consciente de otorgar más tiempo, espacio y continuidad a un soporte exitoso.

Probablemente el modelo de medios aislados no se perpetúe ni se extienda en el sector. La consolidación de Internet y del móvil es un reto real para la industria, y negarlo parece contraproducente. La filosofía de este modelo de soportes o medios aislados entre sí es económicamente insostenible a largo plazo porque se pierden posiciones en la cadena de valor. La arquitectura de la redacción, la tecnología, la dirección y la cultura periodística, antes separadas, son cada vez áreas más próximas.

Por último, conviene resaltar que 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 integración podrían darse en uno u otro modelo indistintamente, mediante ideas o iniciativas concretas, tal como muestra este estudio.

En cualquier caso, se deben evitar análisis simplificadores: la convergencia periodística no debe despreciarse como un simple efecto de las tendencias en la estrategia corporativa o en la renovación tecnológica. La innovación se apoya en las decisiones profesionales y empresariales y los periodistas adaptan las nuevas herramientas a sus propias expectativas, técnicas y rutinas. Por tanto, la convergencia periodística no se debe considerar como un proceso liderado por la tecnología, sino como un proceso que usa la innovación tecnológica para alcanzar objetivos específicos en entornos particulares, y por eso cada proyecto de convergencia alcanza distintos resultados.

Desde que hace una década se empezó a estudiar la convergencia, la integración plena siempre se consideró como un objetivo valioso. Sin embargo, de las experiencias en los medios en Austria, Alemania y España se desprende que la convergencia es un fenómeno polifacético y complejo. Como resultado del trabajo, proponemos repensar la actitud profesional hacia la convergencia. En todos los modelos, la producción informativa para diferentes medios influye en las condiciones del trabajo y en la organización de la redacción. Ni la disposición espacial de la redacción es crucial, ni la convergencia es imprescindible para generar sinergias entre medios asociados. Es más, para gestionar de forma adecuada este fenómeno, los profesionales deben antes aprender a tener en cuenta las demandas cambiantes de las audiencias y los efectos en su trabajo sobre la calidad de los contenidos. Para completar la presente investigación sobre los modelos de convergencia, sería conveniente aplicar esta matriz en otras empresas de comunicación y en redacciones con estructuras y planteamientos diferentes.

Bibliografía

- BRADSHAW, P. (2007). «A model for the 21st century newsroom: pt1 - the news diamond». *Online Journalism Blog* [en línea], <<http://onlinejournalismblog.com/2007/09/17/a-model-for-the-21st-century-newsroom-pt1-the-news-diamond/>>. [Consulta: 5/06/2008]
- CABRERA, M. A.; MASIP, P.; GARCÍA AVILÉS, J. A.; LARRAÑAGA, J.; MESO, K.; DOMINGO, D.; PALOMO, B. (2007). «Nuevas fórmulas para el estudio de la convergencia digital en las redacciones de los medios de comunicación». En: *Las encrucijadas de la comunicación: límites y transgresiones. IV Congreso Internacional de Comunicación y Realidad*. Barcelona: Trípodos, p. 317-329. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- CARVAJAL, M. (2007). *Líderes en prensa. La dirección estratégica de Vocento*. Murcia: Diego Marín.
- CHAN-OLMSTED, S. M.; CHANG, B.-H. (2003). «Diversification Strategy of Global Media Conglomerates: Examining Its Patterns and Determinants». *Journal of Media Economics*, 16, (4), p. 213-233. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- DAILEY, L.; DEMO, L.; SPILLMAN, M. (2005). «The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms». *Atlantic Journal of Communication*, 13, p. 150-168. New Jersey: Lawrence.
- DEUZE, M. (2008). «The Professional Identity of Journalists in the Context of Convergence Culture». *Observatorio (OBS) Journal*, 7, p. 103-117. Lisboa: Obercom.
- DOMINGO, David *et al.* (2007). «Four Dimensions of Journalistic Convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain». En: *8th International Symposium on Online Journalism*. Austin, Texas (EE.UU.), 30 y 31 de marzo. Disponible en: <http://journalism.utexas.edu/onlinejournalism/2007/papers/Domingo.pdf> [Consulta: 21/06/2008].
- DOYLE, G. (2002). *Media Ownership: The Economics and Politics of Convergence and Concentration in the UK and European Media*. Londres: Sage.
- GARCÍA AVILÉS, J. A. (2006). *El periodismo audiovisual ante la convergencia digital*. Elche: Universidad Miguel Hernández.

- (2007). «Estándares profesionales en la convergencia de redacciones multimedia. Hacia una cultura periodística convergente». En *Las encrucijadas de la comunicación: límites y transgresiones. IV Congreso Internacional de Comunicación y Realidad*. Barcelona: Trípodos, p. 345-357. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- GARCÍA AVILÉS, J. A.; CARVAJAL, M. (2008). «Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence». *Convergence. The International Journal of Research into New Media Technologies*. Vol. 14 (2), p. 221-239. Londres: Sage.
- GARCÍA AVILÉS, J. A.; SALAVERRÍA, R.; MASIP, P. (2008). «Convergencia periodística en los medios de comunicación. Propuesta de definición conceptual y operativa». Actas del I Congreso de la Asociación Española de Investigadores en Comunicación. Santiago de Compostela. 30 enero-1 febrero de 2008. CD-ROM.
- GORDON, R. (2003). «The Meanings and Implications of Convergence». En: K. KAWAMOTO, *Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism*. Nueva York: Rowman & Littlefield, p. 57-73.
- KILLEBREW, K. C. (2005). *Managing Media Convergence*. Iowa: Blackwell.
- LAWSON-BORDERS, G. (2006). *Media Organizations and Convergence. Case Studies of Media Convergence Pioneers*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- MEIER, K. (2007). «Innovations in Central European Newsrooms. Overview and case study», *Journalism Practice* 1 (1), p. 4-19. Oxon: Routledge.
- QUANDT, T.; SINGER, J. B. (2009). «Convergence and Cross-Platform Content Production». En: WAHL-JORGENSEN, K.; HANITZSCH, T. (eds.). *Handbook of Journalism Studies*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, p. 130-145.
- QUINN, S. (2005). «Convergence's fundamental question». *Journalism Studies*, 6 (1), p. 29-38. Oxon: Routledge.
- SALAVERRÍA, R.; GARCÍA AVILÉS, J. A. (2008). «La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo». *Trípodos*, 23, p. 31-47. Barcelona: Universitat Ramon Llull.
- SALTZIS, K.; DICKINSON, R. (2008). «Inside the changing newsroom: journalists' responses to media convergence». *Aslib Proceedings*, 60, (3), 216-228. Londres: Aslib.
- SCHANTIN, D.; JUUL, T. y MEIER, K. (2007). *Cross-media newsrooms in Germany*. Darmstadt: IFRA Special Report.
- SCOLARI, C.; NAVARRO, H.; PARDO, H.; MICÓ, J. L.; COLL, I. (2006). [en línea]: «Nous perfils professionals de l'actual panorama informatiu audiovisual i multimèdia de Catalunya». Grup de Recerca d'Interaccions Digitals (GRID), Universitat de Vic. <http://www.portalcomunicacion.com/pdf/CAC_UVIC.pdf> [Consulta: 5/12/2007].
- SINGER, J. B. (2004). «Strange Bedfellows? The Diffusion of Convergence in Four News Organizations». *Journalism Studies*, 5, (1), p. 3-18. Oxon: Routledge.
- (2008). «Ethnography of Newsroom Convergence». En: PATERSON, C.; DOMINGO, D. (eds.). *Making Online News. The Ethnography of New Media Production*. Nueva York: Peter Lang, p. 176-191.

Reconocimiento

Esta investigación forma parte del proyecto internacional «Konvergenz im Newsroom» y ha sido posible gracias a una subvención de la Autoridad de Comunicación de Austria KommAustria, durante 2007-2008.

José Alberto García Avilés. Es director del área de Periodismo de la Universidad Miguel Hernández de Elche. Investiga la convergencia de medios desde 2002. Participa en una investigación sobre la convergencia de medios en España (www.infotendencias.com) y en un proyecto internacional de convergencia de redacciones en Europa.

Miguel Carvajal Prieto. Es doctor en Periodismo y profesor de la Universidad Miguel Hernández de Elche. Su investigación se centra en la gestión de medios y en la concentración de empresas de comunicación. Participa en varios proyectos de investigación sobre la convergencia periodística en Europa.

Andy Kaltenbrunner. Trabajó como periodista político y fue editor de *Profil*, el semanario más prestigioso de Austria. En la actualidad, compagina su actividad como consultor, investigador y profesor en Austria, Alemania y España. Fue fundador del Programa de Periodismo en la University for Applied Sciences en Viena en 2003 y puso en marcha la consultora austríaca Medienhaus Wien (www.medienhaus-wien.at).

Klaus Meier. Es profesor de Periodismo en la University of Applied Sciences en Darmstadt (Alemania), donde ha sido director del Programa de Periodismo Online (2003-2005) y del de Periodismo Científico (2005-2007). Desde 2007 es el decano de la Facultad de Comunicación en esa universidad. Ha publicado más de una veintena de artículos y libros sobre periodismo online (www.klaus-meier.net).

Daniela Kraus. Es directora ejecutiva de la consultora austríaca Medienhaus Wien, dedicada a la investigación y a la formación en periodismo. Ha participado en proyectos de investigación sobre la estructura de los medios en centroeuropa. Su última publicación es *Der Journalisten-Report. Österreichs Medien und ihre Macher* (2007).
