

# La organización de las redacciones en los nuevos diarios digitales españoles y su relación con los nuevos modelos de negocio<sup>1</sup>

## The relationship between the organisation of digital newsrooms in Spain and the emergence of new models for journalism

José Vicente García Santamaría  
Universidad Carlos III de Madrid  
[josevicente.garcia@uc3m.es]

M<sup>a</sup> Dolores Clemente Fernández  
Universidad Internacional de La Rioja  
[mariadolores.clemente@unir.net]

María López Aboal  
Universidad Internacional de La Rioja  
[maria.lopezaboal@unir.net]

*Recibido: 23-09-2013*

*Aceptado: 26-11-2013*

### Resumen

El presente artículo pretende mostrar el funcionamiento y la organización de las nuevas redacciones *online* en España como acercamiento a los nuevos modelos de negocio en el actual ámbito periodístico. Estas páginas parten de una investigación basada en un método Delphi de entrevistas en profundidad a directores de medios, periodistas, académicos y expertos en diversos campos como la tecnología, las finanzas, la reputación corporativa o la consultoría de sistemas.

**Palabras clave:** redacción, periodismo *online*, diarios digitales, modelos de negocio

### Abstract

This article aims to shed light on emergent business models in journalism through a careful examination of the current organisational hierarchies and day-to-day operations of digital newspapers in Spain. Information used for this article has been based on the analysis of Delphi interviews conducted with media managers, journalists, academics, and experts in various fields such as technology, finance, corporate reputation and systems consulting

**Keywords:** newsroom, online journalism, digital journal, new business models

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Objetivos y metodología. 3. Organización de las redacciones y estructura de integración. 3.1. Cambios en la formación periodística. 3.2. Las secciones-clave y los perfiles de los redactores. 4. Nuevas rutinas periodísticas. 5. Conclusiones. Bibliografía.

---

<sup>1</sup> Proyecto de Investigación «Nuevos modelos de financiación sostenible de las noticias en la red: tendencias y escenarios de negocio para los medios digitales», financiado por la Universidad Internacional de la Rioja (UNIR).

## 1. Introducción

El estudio del *newsroom* conoce una abundante literatura académica, y es tal vez una de las investigaciones más fecundas que se han desarrollado sobre el periodismo *online*. Muchos investigadores universitarios y profesionales del periodismo le han prestado una gran atención, ligada en la mayor parte de los casos a la innovación y los factores que la influyen en las redacciones (Boczkowski, 2004; Küng, 2008), pero también a muchos otros aspectos: procesos de integración (Armentia, 2005; López, 2011; Pérez-Latre y Sánchez-Taberner, 2012; Salaverría y Negredo, 2008); la cadena de mando (Sabadin, 2007); la irrupción de nuevas figuras contractuales en las redacciones (Muro, 2012) o las consabidas rutinas periodísticas (De Aguinaga, 2002; Masip, 2005).

Esta centralidad que ha ocupado y ocupa el estudio del *newsroom* en los estudios sobre el periodismo *online* se debe, en buena parte, a su estrecha conexión con la convergencia multimedia y la aplicación de las nuevas tecnologías, así como a las amplias posibilidades de desarrollo que ofrece Internet en los nuevos modelos de negocio digitales (Campos Freire, 2010; Casero Ripollés, 2010; Domingo, 2006; Picard, 2012; Rojo Villada, 2008).

En España, los signos más relevantes de la convergencia encontraron en la investigación desarrollada por Domingo *et al* (2007) una nueva reorganización del papel de las redacciones. Según sus autores, este estudio supone la primera fotografía de la convergencia periodística en España tras estudiar 58 empresas que agrupaban a más de un centenar de medios (periódicos, revistas, radios, televisiones, diarios *online*) en los que se había desarrollado algún proceso convergente.

En esta misma línea, algunas de las cuestiones planteadas tienen que ver con los impedimentos que dificultan la utilización de los nuevos soportes tecnológicos en las *newsrooms* (Brannon, 2008; Domingo, 2006), porque —como indica Steensen (2009a)— los beneficios de la tecnología fueron, en muchos casos, minimizados o incluso implementados de una manera más lenta de lo que, en un principio, se había previsto por algunos académicos (Boczkowski, 2004 y 2006; Brannon, 1999, 2008; Domingo, 2006; Küng, 2008; O'Sullivan, 2005; Oblak, 2005; Pavlik, 2001; Quinn, 2005 y Schroeder, 2004). Actualmente y, aunque todavía la interactividad no sea plena, y en muchas redacciones sigan todavía conviviendo profesionales muy familiarizados con las nuevas herramientas multimedia, junto a viejos periodistas «analógicos», el hecho evidente es que la tecnología se ha convertido casi en una *commodity*. O lo que es lo mismo, los complejos procesos del pasado ya no suponen una clara barrera de entrada en el sector, ni mucho menos una onerosa partida económica que impida el desarrollo de nuevos proyectos periodísticos. Al menos eso es lo que se desprende claramente de la investigación realizada, mediante un método Delphi, basado en cerca de 30 entrevistas personales con los responsables de los principales *pureplayers* españoles, con vocación generalista.

Por otra parte, los signos más relevantes de convergencia se encuentran en la reorganización de las redacciones, algo que está íntimamente conectado con la redefinición de *roles* profesionales, la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos formatos y lenguajes. Como señala Campos Freire (2011:176), la conver-

gencia digital marca también las tendencias generales en los sistemas de gestión de estas empresas, entre las que encontramos la «reestructuración empresarial y financiera de las compañías a través de reducciones de costes». Así, en muchos casos, la puesta en marcha de las *newsroom* tiene que ver —tal y como está aconteciendo en España— con la organización de redacciones compuestas por nuevas generaciones de «nativos digitales», pero también de profesionales provenientes del medio impreso y a los que el cierre o los ERES de sus medios les han desplazado a esta nueva parcela de trabajo.

Según el Observatorio de la Asociación de la Prensa de Madrid (2012) más de 3.517 trabajadores fueron despedidos, desde el año 2008, de medios de comunicación ubicados en esta comunidad. Entre los ERES llevados a cabo destacan los de los diarios *ABC*, *El Mundo*, *El País* y *Público*, así como la desaparición de un buen puñado de publicaciones digitales e impresas, algunas tan relevantes como *Soitu*. Una parte de estos profesionales se vieron obligados a «reciclarse», implicándose en nuevos proyectos o incluso dirigiendo nuevos diarios *online*. La actividad desplegada entre esa primera fecha de 2008 y el año 2013 ha propiciado una eclosión de medios digitales, sin precedentes hasta ese momento. Todo este cúmulo de experiencias parece conformar además un panorama que guarda ciertas similitudes con la irrupción de nuevos medios durante la transición democrática. Al igual que entonces, estos proyectos se apoyan en una demanda de información por parte de un significativo número de usuarios, cuya pretensión es resarcirse de las presiones de una preagenda mediática con sujeción a numerosos poderes fácticos.

En cuanto a los diarios de referencia, la mayor parte de ellos han optado ya por un modelo más o menos integrado entre la redacción digital y la impresa, extinguiéndose «la práctica habitual entre las redacciones del papel y la web de ocultarse la información relevante» (Gómez Borrero, 2010:21). Eran otros tiempos en los que —en palabras de Gumersindo Lafuente— «los redactores de Internet no tenían por qué ser las personas más cualificadas sino que el medio se reservaba a los periodistas más competentes para lo que consideraba más valioso: su producción informativa tradicional» (Estévez, 2002:46).

La convergencia de redacciones es una de las medidas más habituales de adaptación a la nueva era del periodismo propiciada por Internet, «una forma de proyectar hacia la red su anterior hegemonía en los medios tradicionales» (Salaverría, 2010:28). No es considerada, por tanto, como una mera maniobra empresarial destinada a incrementar la productividad y reducir costes, aunque el nuevo modelo implique en sí mismo la consecución de estos dos últimos objetivos, con las consecuencias que este hecho haya podido tener en los criterios de selección de personal y la composición de las nuevas salas de redacción.

## 2. *Objetivos y metodología*

El presente texto pretende indagar en el funcionamiento y la organización del *newsroom* en los nuevos diarios digitales españoles en esta etapa de reconversión tecnológica y de crisis de los modelos de negocio tradicionales del periodismo.

No es nuestro objetivo, por tanto, estudiar el grado de convergencia entre las *newsrooms* de diferentes grupos mediáticos o ver cómo estas han evolucionado en el tiempo, ni tampoco determinar el grado de integración entre las redacciones de prensa, radio o televisión en grandes grupos de comunicación.

Nuestro objeto de investigación se centra en el funcionamiento de las principales redacciones *online* en España, fundamentalmente de aquellos diarios digitales que no pertenecen a grupos mediáticos, si bien para otras cuestiones —y dado que esta investigación abarcaba también las ediciones digitales de los grandes diarios de referencia y las páginas web de las principales cadenas televisivas— se han tomado también en consideración sus opiniones en cuestiones como las rutinas periodísticas, la demanda de perfiles profesionales o la formación de los nuevos profesionales.

Partimos de la idea de que el periodismo *online* puede ser entendido como un proceso de innovación en la medida que la propia práctica periodística alberga una dilatada trayectoria, y que este proceso abarca diferentes períodos: diseño y desarrollo de la idea, adopción del proyecto e implementación y difusión del mismo (Slappendel, 1996). Asimismo, defendemos la idea de que estas innovaciones, aunque no puedan entenderse como auténticas novedades respecto al pasado, son interpretadas y apreciadas como tales por las organizaciones y las empresas que las han puesto en marcha.

Slappendel (1996) argumenta también que la innovación puede alcanzarse basada en tres perspectivas diferentes: individualista, estructuralista y de proceso interactivo. No obstante, la mayor parte de la innovación en diarios *online* parece estar dominada por la perspectiva estructuralista. En uno de los trabajos más influyentes en este campo, Boczkowski (2006: 31,32) estudió las iniciativas de innovación en cuatro salas de redacción *online*, identificando tres factores determinantes anclados en el mundo de lo impreso: «la relación con la sala de redacción impresa, la definición de la función editorial y la representación del público». Según su investigación, los proyectos web más innovadores «implementaron una función editorial estructurada en torno a alternativas al *gatekeeping* tradicional», configurando a sus públicos «como un conjunto de avezados productores de información en el plano técnico», mientras que la mayoría de las redacciones *online*, demasiado dependientes de sus homólogas impresas, se limitaron a trasponer a la red «los modos del periódico impreso».

Estos tres factores formulados por Boczkowski en su sustantiva teoría de innovación en diarios *online* hunden también sus raíces en los hallazgos de otros investigadores. Así, el primer factor, concerniente a la autonomía del *newsroom*, se encontró en un temprano estudio de Brannon (1999). Esta autora afirma que la falta de autonomía y, especialmente, la relación asimétrica entre las salas de redacción de diarios *online* y las de diarios impresos resultaban cruciales para explicar por qué la tecnología no había conocido un mayor desarrollo. Por su parte, Huxford y Duda (2000) llegaron a la conclusión de que el choque de culturas entre las redacciones de diarios impresos y las *online* dificultó la creación de contenido web original. Domingo (2006 y 2008) indicaba que, del análisis efectuado en cuatro redacciones *online* catalanas, aquella que carecía de redacción impresa era la más propensa a experimentar con nuevas tecnologías. En este sentido, Krumsvik (2009) encontró que la relación asimétrica entre *newsrooms*

fue una de las razones que evitaron que la CNN y la TV pública noruega NRK fueran tecnológicamente innovadoras en sus apartados *online*.

La metodología de este estudio tiene también en cuenta los estudios empíricos de producción en las salas de redacción, más que los consabidos «determinismos tecnológicos». Así, Royal y Tankard (2004) muestran cómo se pueden utilizar las tecnologías multimedia para aplicar a técnicas de *storytelling* en el periodismo USA. Steensen (2009b) señala que los medios *online* son más proclives a utilizar tecnología multimedia e interactiva en la producción periodística, mientras que no son tan receptivos a la hora de reportear; si bien, muchas veces la producción del periodismo *online* está basada en la experimentación, el ensayo y el error.

Prestar atención a la práctica periodística es también un elemento crucial si se desea superar el *gap* existente entre académicos y profesionales del periodismo. Así, el estudio de las rutinas periodísticas o de la organización de los equipos redaccionales puede entenderse mejor si partimos de una investigación que implique tanto a responsables y periodistas de medios junto a un panel de expertos conformado por consultores, académicos, colaboradores de los media, expertos en marketing, tecnología, diseño y creación de marca o reputación corporativa. Esta conjunción de profesionales de diferentes áreas puede aportar novedosos puntos de vista al ayudar a definir parámetros de investigación muy útiles para analizar el devenir de los nuevos media.

Así, la investigación desarrollada, y en la que se enmarca nuestro estudio, ha contado con un equipo multidisciplinar del que formaron parte periodistas, académicos y expertos en campos tan diversos como la tecnología, las finanzas, la reputación corporativa o la consultoría de sistemas. Está basada en un método Delphi, un método de consulta de expertos, con objeto de llegar a opiniones de consenso en grupo. En la primera fase de la investigación, el grupo de trabajo definió, en primer lugar, un cuestionario-clave en torno a ocho grandes parámetros que permitiesen estudiar la situación del sector. La elección —muy cualitativa y suficientemente representativa— se centró fundamentalmente en un reputado grupo de diarios online que representaban un amplio espectro de opinión del objeto de estudio.

La selección de los entrevistados se llevó a cabo ateniéndonos a la siguiente categorización:

- Ediciones online de los principales diarios de referencia: *El País*, *El Mundo*, *ABC*, *La Razón*, *La Vanguardia* y *El Periódico de Catalunya*.
- Diarios nativos digitales presentes en la red y que disponen —datos Comscore— de más de 1 millón de usuarios únicos mensuales: *elconfidencial.com*, *lainformacion.com*, *20minutos.es*, *Periodista digital*, *Libertad digital*.
- Nuevos diarios nativos digitales con vocación generalista: *eldiario.es*, *público.es*, *Infolibre*, *Zoomnews*, *teinteresa.es*, *Huffington Post*, *vozpopuli.co*, *elplural.com*, *lamarea...*
- Publicaciones digitales con un modelo de negocio exitoso, aunque carezcan de vocación generalista: *Jot Down*, *esmateria*.
- Otras webs no pertenecientes a diarios pero que pudieran complementar la información en apartados-clave como tecnología, reputación corporativa, organización de la redacción o publicidad: *TVE*, *Telecinco* y *Antena 3*.

En total, es una muestra que abarca casi una treintena de medios y entre los que se encuentran los de mayor audiencia en España,<sup>2</sup> diarios online que, en su mayor parte, superan el millón de usuarios únicos mensuales, y algunos de los cibermedios juzgados como muy relevantes por la composición de su equipo redaccional y su experiencia previa en el mundo analógico e, incluso aquellos proyectos periodísticos —caso evidente de *Jot Down*— que no responden a ninguno de los modelos existentes.

Se ha utilizado la técnica de la entrevista en profundidad para disponer de material de estudio sustentado en el valor atribuible (Taylor y Bogdan, 2010; Olabuénaga, 1999) a las respuestas ofrecidas por los responsables de los principales medios digitales. Las entrevistas se llevaron a cabo con un cuestionario semiestructurado —elaborado por el equipo de investigación con la ayuda de un comité de expertos y focalizado en cinco parámetros de estudio— para que a posteriori se pudieran establecer comparaciones y detectar tendencias.

Todas las entrevistas contaron con al menos dos horas de grabación, y fueron realizadas a los responsables de estos diarios, o a los editores y/o directores de la edición online; es decir, a los interlocutores más cualificados en cada medio.<sup>3</sup> En algún caso concreto, fueron además complementadas con información adicional —fundamentalmente, sobre tecnología— a través de correo electrónico. Por parte de los *pure players* no existió problema alguno a la hora de responder a las cuestiones planteadas ni tan siquiera en aspectos meramente económicos o en el uso de determinadas plataformas tecnológicas.

Las cuestiones principales que se abordaron fueron: la cuantificación del mínimo de recursos humanos necesarios para poner en marcha y editar un diario *online*; los organigramas más comunes en estos diarios; el grado de especialización existente; las secciones-clave que deberían identificar el proyecto periodístico y, por el contrario, aquellas que son excluidas por carencia de los suficientes recursos o por no ajustarse a dicho proyecto; el papel ejercido por los colaboradores a la hora de aportar mayor valor añadido a la información y la influencia de la estructura-tipo de las redacciones en las rutinas periodísticas. Otros temas que se plantearon en este cuestionario han tenido que ver con el modelo de negocio existente en estos medios; su capacidad financiera y la viabilidad futura de muchos de estos proyectos. Una tarea relativamente fácil de abordar en los nativos digitales, más transparentes y con sencillas contabilidades, y realmente complicada en los grandes diarios de referencia, que cuentan con redacciones integradas y donde resulta harto difícil segregarse los datos pertenecientes a la parte impresa y a la online.

El posterior análisis de los materiales categorizados ha permitido responder a las cuestiones planteadas en la investigación y en las entrevistas de la siguiente manera:

---

<sup>2</sup> La muestra abarca diarios de información general, por lo que se han excluido las ediciones online de los diarios deportivos de gran audiencia.

<sup>3</sup> Salvo en tres casos concretos, en los que se entrevistó al subdirector o director adjunto del medio, el resto de las entrevistas fueron realizadas al director o editor del medio.

1. ¿Cómo está organizada la redacción?: organigrama funcional y, en caso de existir convivencia entre las redacciones digital y analógica, ¿cuál es su estado de integración e interactividad?
2. ¿Cuál es la estructura de personal mínima para producir una información de calidad? ¿Cuáles son las rutinas periodísticas más habituales?
3. Funcionamiento de las redacciones, reuniones diarias y porcentajes de teletrabajo.
4. ¿Cuál es el porcentaje de redactores procedentes de la prensa tradicional y reconvertidos a Internet?
5. Cómo se desarrolla la convivencia entre periodistas analógicos y nativos digitales.
6. ¿Qué presupuesto mínimo es necesario para poner en marcha una start periodística con vocación de diario generalista?

Toda la información recabada fue sometida, posteriormente, a lectura y discusión de un Comité de Expertos, creado *ad hoc* para esta investigación, y del que formaban parte periodistas en activo, directivos de medios y académicos. Con el correspondiente *feedback* de los expertos, se elaboró a continuación un cuestionario mucho más cerrado, y que se sometió a la consideración de cinco expertos, pertenecientes al universo de la prensa, las finanzas, la publicidad y la academia.

### *3. Organización de las redacciones y estructura de integración*

Los efectos de la digitalización avanzan en todos los ámbitos de los procesos comunicativos mediados tecnológicamente y están construyendo de la mano de la convergencia nuevos modelos de empresas, renovados perfiles profesionales e innovadoras técnicas de producción y distribución de la información, así como distintos tipos de usuarios que participan activamente en los procesos de generación y distribución de contenidos.

Las tendencias de la evolución sufrida entre los años 2000 y 2010 indican que, además de la puesta en marcha de una nueva logística —con la consiguiente reorganización de las redacciones— y del incremento de plataformas de distribución, también se ha producido un impulso en las coberturas informativas coordinadas entre distintos medios, así como una adaptación de los profesionales al nuevo marco tecnológico (Díaz Nosty, 2011).

Paulatinamente se ha ido imponiendo en las redacciones una nueva organización que prioriza estructuras más horizontales, muy alejadas de la verticalización imperante en la prensa tradicional. Autores como Salaverría y Negredo (2008:156) las definían como estructuras con «menos jefes y más equipos», y con periodistas polivalentes, capaces de adaptarse a diferentes funciones. En España este proceso resulta muy claro: abaratar costes reduciendo los recursos humanos de las redacciones, aunque vaya en detrimento de la calidad del diario. En el informe *The State of News Media 2012* se advertía sobre la tendencia a conseguir más beneficios al disponer de menos periodistas, si bien no puede obviarse que «good journalism costs money» (Jones y Salter, 2012:24).

En el momento actual de transición hacia los nuevos modelos digitales, una adecuada organización de las redacciones deviene, por tanto, en un asunto fundamental que es necesario dilucidar para la consecución del necesario proceso de convergencia. Los intentos por conseguir redacciones más integradas y mejor preparadas para el reto digital son evidentes en los grandes diarios de referencia mundiales: casos de *The Guardian* con su departamento de interacciones (Pérez-Latre y Sánchez-Tabernero, 2012) o del *Daily Telegraph* como modelo de referencia de las nuevas redacciones (Salaverría y Negro, 2008).

Las ediciones *online* de los diarios de referencia de los grandes grupos españoles de comunicación parecen haber superado definitivamente este proceso de integración, al menos en la parte operativa, aunque no así en la contabilidad de costes. Por el contrario, en los nuevos modelos que han alumbrado los diarios nativos digitales se ha partido de presupuestos más realistas, muy cercanos incluso a diseños *lowcost*. De esta forma, las redacciones se constituyen con una mínima masa crítica de redactores, pero también de escasos, aunque suficientes, recursos económicos para impulsar nuevos proyectos que puedan funcionar durante un período de uno o dos años hasta encontrar su público y ensayar o migrar hacia nuevas formas más rentables: suscripciones, *crowdfunding*,<sup>4</sup> club de lectores, compartición de contenidos o, simplemente, absoluta dependencia de la publicidad.<sup>5</sup>

De ahí que las principales dificultades por las que atraviesan las redacciones de los *pure players* guarden una estrecha relación con los escasos presupuestos disponibles para poner en marcha estos proyectos, pero también por el ajustado capital con que se pretende mantener, consolidar y rentabilizar estos medios. Es decir, trabajan con ajustados costes que pueden suponer entre 0,5 y 1 millón de euros anuales para una redacción-tipo, creada en los años 2012 y 2013, con una base de diez o doce redactores y un pequeño equipo de colaboradores externos.

Tras el análisis de las respuestas de las personas entrevistadas se comprobó que la estructura de personal mínima de funcionamiento suele ser bastante similar, tanto para los nuevos diarios *online* aparecidos a lo largo de los años 2012 y 2013, como la de aquellos medios que ya llevan en el mercado desde el año 2009, caso de *Lainformación.com* (ver gráfico 1).<sup>6</sup> De este modo, las redacciones suelen estar compuestas, de lunes a viernes, por una docena de personas, incluidos «portadistas»; mientras que durante el fin de semana el número de efectivos disminuye sustancialmente: dos periodistas, esencialmente portadistas, que mantienen la web y coordinan también los blogs de los colaboradores del medio, además del teletrabajo que puedan realizar los responsables de la redacción.

---

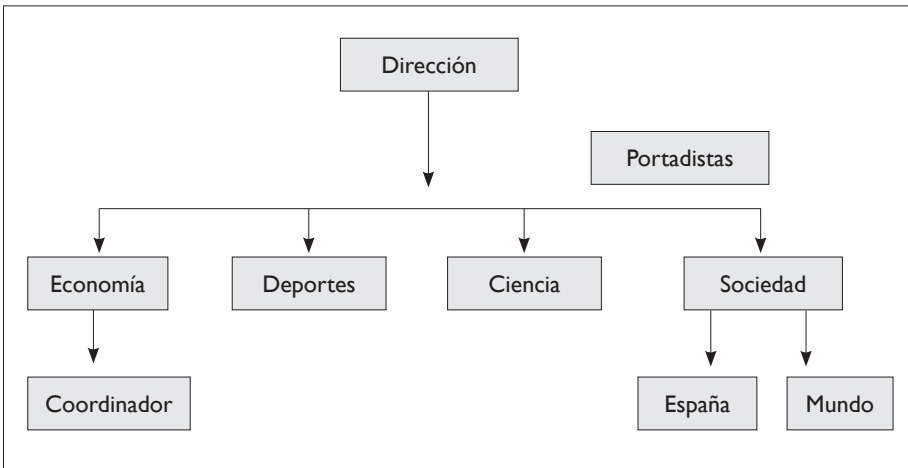
<sup>4</sup> Como señala el Instituto Reuters (2012), haciéndose eco del Pew's Project for Excellence in Journalism, el futuro de las redacciones caminará por la senda de equipos mucho más reducidos que los que hemos conocido en los diarios impresos y, seguramente, con no más de veinte redactores en plantilla.

<sup>5</sup> Los organigramas que aquí se exponen creemos que son bastante representativos del amplio universo de los diarios nativos digitales y constituyen una pequeña muestra de los mismos.

<sup>6</sup> *lainformacion.com* fue absorbida por los propietarios de *teinteresa.es*, aunque a la hora de redactar este artículo funciona todavía como marca propia y es previsible que se mantenga como tal.



Gráfico I. Organigrama de Lainformación.com



Fuente: elaboración propia con datos del medio.

Por otra parte, la mayor parte de los entrevistados coinciden al asegurar que, con menos de diez a quince redactores, resulta imposible escribir temas propios y ofrecer una información de cierta calidad. En este último caso, la mayor parte de las opiniones también son unánimes a la hora de valorar que la redacción-ideal de un diario nativo digital debería estar formada al menos por unas cincuenta personas para abarcar todas las secciones interesantes y no someter a una presión excesiva a sus redactores.

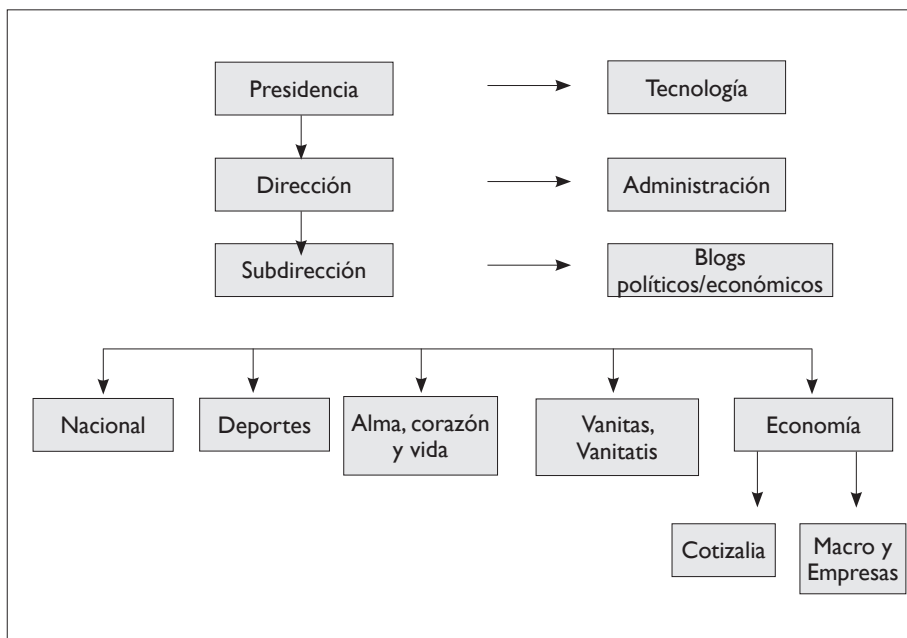
Sin embargo, el único medio digital que cumple estas premisas es *Elconfidencial.com* (ver gráfico 2), uno de los más veteranos diarios digitales, aparecido en 2001, y dirigido entonces por el periodista Jesús Cacho. El número de redactores e informáticos del medio asciende a casi cincuenta personas: una masa crítica que la dirección del diario considera esencial para ofrecer una amplia panoplia de informaciones que van desde la información económica especializada (*Cotizalia*) a la «información rosa» (*Vanitas, Vanitatis*).

Pero conviene considerar también que la pujanza de *Elconfidencial.com* proviene no solamente del elevado número de usuarios únicos al mes: más de seis millones, según datos de Comscore, sino también de la «calidad» de su publicidad.<sup>7</sup> Y es precisamente esta dependencia en exclusiva —como por lo demás sucede con la inmensa mayoría de los medios *online* españoles— de las grandes empresas del Ibex 35 el mayor condicionante de su preagenda. Dado que el diario concentra sus redactores más *senior* en la sección de política y de economía, existe

<sup>7</sup> Aunque esta publicidad de calidad, contratada por las empresas punteras del Ibex 35, puede tener no obstante una parte menos amable: el condicionante de su agenda mediática; puesto que es materialmente imposible para un diario cuyas señas de identidad son una buena información económica no chocar regularmente con los departamentos de comunicación de muchas de estas entidades y con las consabidas presiones a la dirección del medio.

una abundante información político-económica, a veces crítica o muy crítica con las actuaciones de estas grandes empresas. En esta contradicción información/anunciantes ha venido navegando el diario hasta ahora: sin que esta dependencia le haya llevado hasta ahora a una desafección de sus lectores, que no han dejado de crecer desde la creación del medio, y que le ha conducido a ser el primer diario *online*, no perteneciente a ningún grupo mediático, que concentra un número tan elevado de usuarios únicos de España. A pesar, incluso, de que *Elconfidencial.com* sea un modelo poco convergente y que no utilice en demasía las posibilidades tecnológicas que ofrece Internet, si bien desde mediados del año 2013 viene impulsando una constante transformación en la parte tecnológica.

Gráfico 2. Organigrama de Elconfidencial.com



Fuente: elaboración propia con datos del medio.

### 3.1. Cambios en la formación periodística

Aunque se han valorado por numerosos autores (Masip, Díaz-Noci, Domingo, Micó-Sanz y Salaverría, 2010; Túñez *et al.*, 2010) los sustantivos cambios que ha supuesto el periodismo digital en la formación y el trabajo de los periodistas —demanda de un perfil cada vez más polivalente—, conviene volver de nuevo sobre el primero de estos aspectos para dilucidar si estas rutinas contribuirán o no a largo plazo a la conformación de mejores profesionales.

López y Pereira (2008) afirman que los jóvenes que hoy se incorporan a las redacciones no encuentran excesivos problemas para afrontar los desafíos de la

construcción de mensajes para la era digital. Se refieren así a la preparación que reciben en las facultades de comunicación. Pero si tenemos en cuenta otros aspectos colindantes, el problema se torna más complejo. No es que Internet haya modificado sustancialmente ciertas «rutinas sagradas» de los medios tradicionales como las reuniones de redacción. Lo que sí ha sufrido una importante transformación es la adquisición de la necesaria cultura corporativa de un medio y la formación no reglada que impartían en las viejas redacciones los veteranos periodistas a los recién llegados. Precisamente esto es algo que destacan en nuestra investigación avezados profesionales del periodismo que siguen ocupando importantes cargos en el entorno *online*.

Se ha detectado igualmente la carencia de una fuerte cultura corporativa, que algunos de los entrevistados atribuyen a nuevas rutinas periodísticas muy alejadas de las establecidas en las viejas redacciones impresas. Los ya viejos procesos de «apadrinamiento» contribuían a una mejor integración en la redacción de los periodistas recién incorporados.<sup>8</sup> De la misma manera, existía un verdadero *training* en la formación de esos jóvenes periodistas que permitía mejorar las rutinas, los procedimientos, el perfeccionamiento del estilo o la especialización. Toda esta acumulación de conocimientos, propiciada por un trabajo en común en la redacción, parece estar perdiéndose sin que exista alternativa alguna de formación para los nuevos ejercientes. De hecho, cada vez es más frecuente encontrar periodistas aislados en su lugar de trabajo —el hogar—, y a los que les resulta incómodo confrontar sus experiencias o su trabajo con otros periodistas o con sus propias fuentes de información, y que no reciben tampoco el necesario *feedback* profesional de otros compañeros. Es indudable, en palabras de Borrat (2006), que los saberes profesionales tienen lugar a partir de una cadena de prácticas que se producen en las redacciones de los medios. Algo que, según las respuestas ofrecidas por los entrevistados, parece estar perdiéndose irremediablemente.

No obstante, todo ello contrasta con el escaso porcentaje de «teletrabajo» que se desarrolla en las nuevas redacciones *online*, según reconocen los propios interesados.<sup>9</sup> Si bien es frecuente en los medios mejor dotados de personal (*teinteresa.es*, *elconfidencial.com*, *vozpopuli.com*) que exista un pequeño núcleo de profesionales cuyo trabajo se desarrolla casi a diario fuera de la redacción, cubriendo acontecimientos informativos o contactando con sus fuentes. En estos casos, solamente los «portadistas» se encuentran sujetos a las rutinas habituales de cualquier redacción, puesto

---

<sup>8</sup> Unos procesos comunes a cualquier gran empresa o multinacional, perfectamente reglados, y recogidos en el correspondiente «Manual de Bienvenida». Incluso en muchas universidades, la figura del «apadrinamiento» ha cobrado una gran importancia, con la concesión de créditos a los alumnos que se involucren en ella.

<sup>9</sup> Es destacable igualmente que son minoría aquellos redactores que trabajan desde su casa, con variaciones en los nativos digitales, que van desde el 20% en Infolibre y porcentajes similares en Eldiario.es o Esmateria. En general, y aunque no puedan establecerse porcentajes exactos, solo una pequeña parte de los redactores —que no excedería del 15 — 20%— realiza habitualmente teletrabajo. Por lo demás, un porcentaje similar al de aquellos periodistas a los que su medio les permite pasar la mayor parte de su horario de trabajo fuera de la redacción.

que tienen que actualizar continuamente los contenidos de la web. Pero incluso estas actualizaciones, y dado que es imposible contar con redacciones durante las 24 horas del día, se llevan a cabo —caso de *20 minutos.es*— desde otros países.

### 3.2. *Las secciones-clave y los perfiles de los redactores*

Solventados en esta nueva etapa los costes tecnológicos que suponían una dura barrera de entrada al sector e imposibilitaban la puesta en marcha de nuevos proyectos con reducidos presupuestos, los gastos de personal suponen hoy día el más oneroso capítulo económico: alrededor del 60% del presupuesto total en los nativos digitales, mientras que en las redacciones integradas de los diarios de referencia la cuantificación se torna más complicada, aunque es evidente que los redactores digitales reciben salarios más reducidos.

Las remuneraciones que deben satisfacerse a los redactores —que, en muchos casos, son trabajadores autónomos— y a algunos colaboradores constituyen el mayor capítulo de gasto de una de estas empresas. La consecuencia inmediata es la adopción de una política de contratación de personal que impide disponer de más de ocho o diez periodistas *senior* en plantilla. Lógicamente, con tan escasos recursos humanos se produce una concentración de la especialización en tres o cuatro áreas del diario, dejando algunas secciones sin apenas cobertura propia. Es inevitable, por tanto, como confirman los directores de medios entrevistados, que sea habitual la utilización de noticias de agencias, mientras que la producción propia de informaciones se concentra en un escaso número de secciones.

Dicho de otra manera y, a diferencia de *Elconfidencial.com*,<sup>10</sup> los diarios nativos digitales consultados cuentan con plantillas cortas y deben elegir muy bien dónde ubicar sus mejores recursos; es decir, deben plantearse muy seriamente cómo efectuar la selección de recursos humanos en función de la especialización que el medio considere oportuna. No obstante, la inmensa mayoría de los directores convienen en que las secciones de política y economía han sido hasta el momento<sup>11</sup> las que cobrado el mayor protagonismo hasta el momento. A ellas se han ido añadiendo: deportes, sociedad, ciencia y tecnología o medios de comunicación.<sup>12</sup>

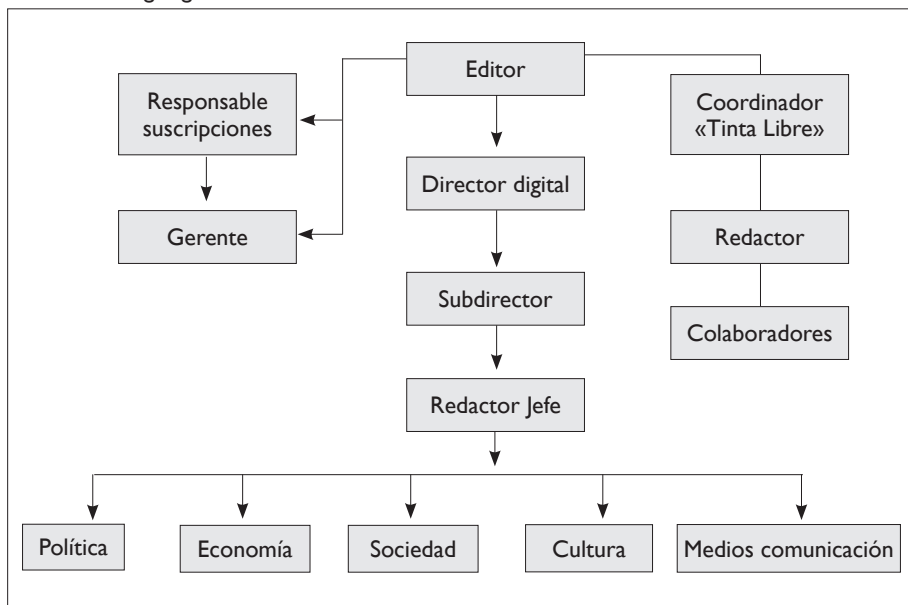
---

<sup>10</sup> Refiriéndonos, en cualquier caso, a la situación actual, puesto que las fallidas experiencias de Soitu y de ADN contaron con un nutrido grupo de redactores, así como la primera etapa de Lainformación.com.

<sup>11</sup> Mientras que en Gran Bretaña y Estados Unidos la información económica —como afirma el Instituto Reuters— cuenta con un gran interés de los lectores, no sucede así en muchos países de la Unión Europea.

<sup>12</sup> Convendría, no obstante, puntualizar qué entiende cada uno de estos medios por información política o información económica. De las declaraciones de sus directores puede desprenderse que, en algunos casos, abarcan campos muy diversos y diferentes. Por ejemplo, la información de carácter laboral formaría parte de la sección de economía y, en el caso de la información política su campo de actuación sería mucho más vasto que el conocido en los diarios impresos.

Gráfico 3. Organigrama de Infolibre



Fuente: elaboración propia con datos del medio

Todas estas secciones conforman un bloque que, con ligeras variaciones, va repitiéndose de un medio a otro. Puede ocurrir, sin embargo, que algunos medios consideren que la información deportiva es esencial para un diario *online* (*Elconfidencial.com*, *Teinteresa.es*). Sin embargo, a otros como *Lainformación.com* o *Infolibre* (ver gráfico 3) no les interesa cubrir esta parcela al no disponer de recursos suficientes para dedicar tres o cuatro redactores a la misma.<sup>13</sup> Pero además de la política —una sección que abarcaría distintos matices en función de la ideología del medio— la sección de economía, así como la de tecnología/ciencia/Internet —según todos los entrevistados— constituyen una parcela fundamental de la información que suscita un gran interés en amplias capas de público y que genera continuamente noticias para los usuarios de la red.

A su vez, Internet ha propiciado también la irrupción de una demanda nueva de información que hasta hace poco tiempo constituía un tabú para algunos medios: las noticias y análisis de medios y grupos de comunicación, puesto que las novedades operadas en prensa, radio y TV son muy demandadas por los usuarios. En este caso, la información es cubierta por los redactores y, sobre todo, por los colaboradores del medio.

Precisamente, el equipo de blogueros y colaboradores es, en opinión mayoritaria de todos los entrevistados, un asunto crucial a la hora de aportar un mayor valor añadido al medio, y es por tanto esencial que exista una buena

<sup>13</sup> Si bien en este apartado existen opiniones encontradas, puesto que otros responsables de medios piensan que es imposible disponer de una buena web sin contar con la generación de noticias deportivas.

conexión entre ellos y la redacción. Al cuantificar su aportación al tráfico de la web encontramos que, alrededor de un 20% de las visitas, obedece a la marca personal de estos colaboradores. No es solo —como confiesan en *20 minutos.es*— que algunos de sus blogueros generen mensualmente un enorme tráfico hacia el diario (hasta dos o tres millones de visitas mensuales), sino también que la «marca» que aportan es capaz de atraer hacia esas webs a un público que, de otra manera, tal vez no existiría. En algunos medios de más reciente aparición —caso evidente de *Eldiario.es* (ver gráfico 4)— la reputación del medio viene dada por las aportaciones de sus periodistas-marca. Fundamentalmente, de su director Ignacio Escolar, pero también de sus principales colaboradores. Todo lo contrario, por ejemplo, que en la edición digital de *La Razón* donde las firmas quedan difuminadas y no emerge ningún periodista con una fuerte marca, salvo la de su director.

Se abre así paso a una formulación ya habitual en algunos estudiosos del periodismo *online*, entre ellos Poulet (2011:258), que destacan dos grandes categorías de periodistas: aquellos redactores que conforman la gran masa de trabajadores (denominados «periodistas medios»), con funciones bastante anónimas, junto con los «periodistas-marca» que firman sus informaciones y aparecen destacados con su foto y su cuenta de twitter.

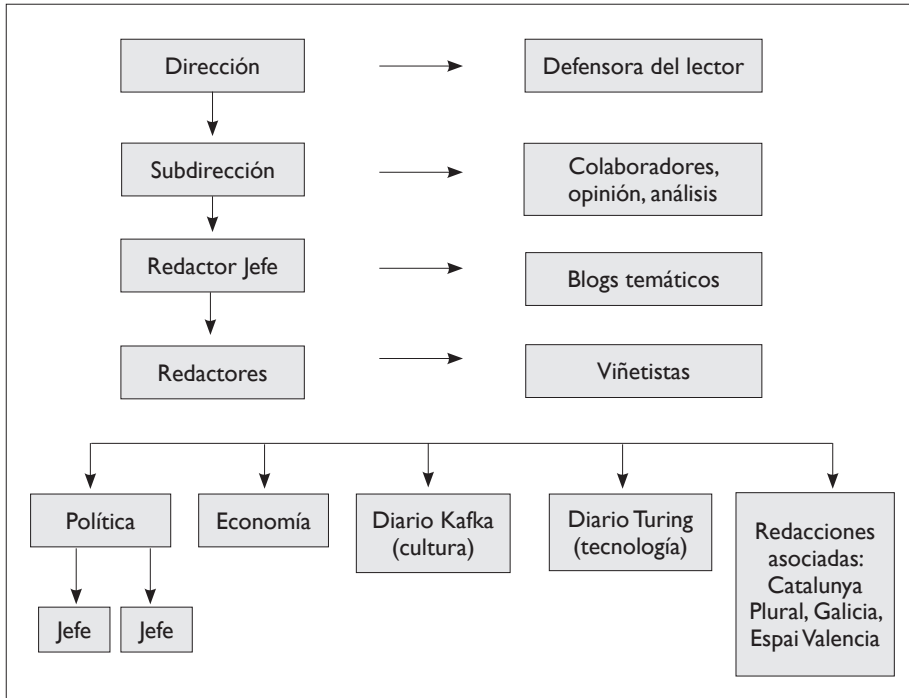
Por otra parte, los colaboradores aportan también «especialización»: son capaces de escribir piezas periodísticas —ya sea noticias, crónicas, reportajes o artículos— que constituyen noticias o informaciones originales y diferenciadas. No suponen una estructura de costes fijos, e incluso algunos de ellos colaboran «a la carta». Por ejemplo, *Eldiario.es*, *ZoomNews* o *Elconfidencial.com* cuentan con un nutrido grupo de colaboradores, superior a la treintena, y en diferentes ámbitos de especialización que les permiten contar con opiniones propias sobre los principales temas de la agenda mediática. Por lo que respecta a la vinculación de los colaboradores con los cibermedios es variada: colaboraciones frecuentes (dos o tres veces por semana), piezas semanales o mensuales e, incluso, colaboración bajo pedido en función de la agenda mediática. En cuanto al modo en que se les remunera es igualmente diverso: colaboración gratuita, cobro por pieza publicada o salarios mensuales variables en función de las visitas y de los ingresos que lleguen a generar con sus blogs.

Y si nos detenemos en la edición española del *Huffington Post*, su modelo se nutre básicamente de un escaso número de redactores y de un gran número de colaboradores, que son remunerados únicamente con la satisfacción de escribir para ese medio.<sup>14</sup> En cualquier caso, y aunque el sistema de pago por colaboración en casi todos los medios no deja de tener hoy día un aspecto casi simbólico, con emolumentos que oscilan entre los 30 y 100 euros por pieza, no parece que la iniciativa del grupo Prisa y de los propietarios del *Huffington* haya encontrado un gran arraigo en España.

---

<sup>14</sup> Es decir, son expertos que acaban trabajando para *Google* en lugar de para el *Huffington*, puesto que no sólo no cobran por su trabajo, sino que tienen también una escasa autonomía con el medio.

Gráfico 4. Organigrama de Eldiario.es



Fuente: elaboración propia con datos del medio.

#### 4. Nuevas rutinas periodísticas

Las rutinas periodísticas de los cibermedios difieren sustancialmente del periodismo impreso. Las ediciones digitales han comprendido que deben acompañarse a los ritmos y hábitos de sus lectores; es decir, a estar disponibles desde primera hora de la mañana.<sup>15</sup> Ya es normal que, en torno a las siete-ocho de la mañana, una buena parte de los redactores se encuentre en su lugar de trabajo<sup>16</sup> preparándose para subir las noticias a la web. Cada vez resulta más impensable comenzar la jornada laboral a media mañana para ir subiendo contenidos a partir de ese momento.

Del mismo modo, comienza a ser más frecuente que las actualizaciones de la web durante el horario de noche se realicen incluso desde otros países (por ejemplo, México), donde las diferencias horarias y los menores costes salariales

<sup>15</sup> Excepción, claro está, de las ediciones digitales de grandes diarios de referencia que, a última hora de la noche, ya disponen de una edición gratuita en Internet, cuando la mayor parte de esos contenidos aparecerán en la edición impresa, y de pago, del día siguiente.

<sup>16</sup> Tradicionalmente, los redactores de diarios que antes se asentaban en las redacciones solían ser los de la prensa económica, que comenzaban su horario de trabajo —salvo que ese día tuvieran cierre— a las 10 o 10,30 horas.

compensen el oneroso desembolso que supondría cubrir durante las 24 horas la actualización de contenidos.

En cuanto a las reuniones de redacción todos los medios consultados señalan que esta sagrada práctica del periodismo todavía se mantiene. En todas las redacciones digitales se celebra un encuentro cada mañana, solo que su objetivo ya no es «dibujar» las páginas del diario sino que es mucho más amplio, y abarca incluso los contenidos del día siguiente. Han desaparecido igualmente las reuniones vespertinas.

Por lo que se refiere a aquellas rutinas que hasta hace poco tiempo conformaban una parte esencial de la agenda del medio (convocatorias de actos, presentaciones, ruedas de prensa, desayunos de trabajo, cobertura de sesiones municipales o parlamentarias) se encuentran en proceso de abandono, salvo que se parta de grandes expectativas previas. La escasez de medios conlleva una drástica administración de los recursos humanos. De ahí que este tipo de cobertura recaiga exclusivamente en las agencias de prensa y en aquellas redacciones *online* que todavía cuentan con nutridos equipos de redactores.<sup>17</sup>

## 5. Conclusiones

La ausencia de un modelo de negocio claro en el ámbito digital y la inestabilidad de los ingresos publicitarios está lastrando de manera decisiva la composición de las redacciones. En los nativos digitales parece claro —según se desprende de las declaraciones de los responsables de los medios entrevistados— que la redacción-tipo se asentará entre los diez y veinte redactores; mientras que en las ediciones digitales de los grandes grupos mediáticos se tenderá a contar con un porcentaje mayor de colaboradores y con menos redactores en plantilla. Con tan escasos recursos, es previsible que se produzca una mayor especialización y una fuerte concentración de la actividad informativa en muy pocas secciones de estas publicaciones. La mayor actividad tiende a registrarse en política, economía, sociedad, ciencia, tecnología y deporte, gozando de una menor cobertura otras secciones como cultura y ocio, internacional o medio ambiente.

Al mismo tiempo, esta concentración incide cada vez más en las rutinas periodísticas de las redacciones. Resulta casi imposible cubrir incluso los actos más importantes de la agenda del día o generar noticias propias, por más que en algunas redacciones —caso de *Vozpópuli.com*— la mayor parte de sus redactores dedique el horario matutino a la búsqueda de información o a contactar con sus fuentes. De ahí que aparezca como realmente imprescindible la figura del «colaborador» —en sus más diversas variantes— como un nuevo recurso humano emergente, capaz de suplir las evidentes carencias de unos equipos redaccionales sujetos a una constante precariedad.

Por otra parte, y a pesar de existe una sobreproducción de informaciones, cada vez es menor la cantidad de noticias que proporcionan los medios y muy escaso

---

<sup>17</sup> Lo que, sin duda, está obligando a los gabinetes de comunicación de instituciones y empresas a adaptar su comunicación y su sala de prensa online a estos nuevos hábitos periodísticos.



el número de periodistas —como destacan los responsables de los diarios— con capacidad para generarlas. Y aunque desde diferentes ámbitos no aparecen como relevantes cuestiones como la calidad de la información, el análisis o la interpretación de los hechos, parece claro para casi todos los medios que han participado en esta investigación que la utilización de un lenguaje pulcro, junto a la originalidad y la calidad de los puntos de vista esbozados por el diario, se tornan imprescindibles a la hora de fidelizar y ampliar audiencias.

Curiosamente, nada se ha comentado hasta el momento sobre una posible «fatiga de combate» de los redactores más cualificados en los diarios nativos digitales o incluso de muchos de sus denominados «periodistas-marca». A su trabajo en la redacción (con la consiguiente obligación de generar buenas noticias) se une la tarea de mantener actualizada su cuenta en Twitter y Facebook, y, en el caso de las grandes firmas, la necesidad de compaginar su presencia en las redes sociales con una apretada agenda de participación en foros de radio y televisión, así como en los más variados eventos.

En cualquier caso, se avecinan importantes cambios en la selección y formación de los nuevos periodistas digitales. Si antes de la transformación tecnológica la profesión se encontraba «desmusculada», los cambios actuales en el ecosistema informativo afectarán radicalmente a la relación entre periodistas y editores, así como a las condiciones materiales en las que se hace el periodismo (Muro, 2012). Aunque carentes aún de una seria precisión conceptual todo el colectivo aboga por un periodista multimedia que, en términos un tanto polisémicos, es el profesional (polivalente) capaz de desenvolverse al mismo tiempo en varios medios y lenguajes y también en distintos formatos (Martín Bernal, 2012). Es decir, el profesional capaz de sumar a las destrezas de toda la vida los nuevos conocimientos derivados de la propia red (Salaverría, 2009).

La conclusión principal es que todavía asistiremos a muchos más cambios en la organización de las *newsrooms*. Cambios que tendrán que ver con una formación diferente de los profesionales de los medios y, sobre todo, de sus responsables; los cuales cuentan, en muchos casos, con abundantes carencias tecnológicas. Las aportaciones de *partners* que permitan avanzar en una mayor optimización de los recursos audiovisuales, desde la infografía al vídeo, y que, en esencia, tengan en cuenta que un diario online debe ser capaz de producir contenidos en diferentes soportes, constituye todavía hoy una de las grandes asignaturas pendientes. Un reto de difícil consecución por la escasez de medios personales con que deben trabajar estos medios así como por los reducidos presupuestos que manejan.

## *Bibliografía*

- Armentia Vizuete, J.I. (2005): «Los diarios digitales siguen buscando su propia identidad tras una década de existencia». *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 11, 9-22.
- Asociación de la Prensa de Madrid (2012): *Informe Anual de la Profesión Periodística*, Madrid, APM.

- Boczkowski, P. (2004): «The Processes of Adopting Multimedia and Interactivity in Three Online Newsrooms», en *Journal of Communication*, 54, 2004: 197-213.
- \_(2006): *Digitalizar las noticias. Innovación en los diarios online*. Buenos Aires, Manantial.
- Borrat, H. (2006): «Los periódicos narradores en interacción», en Fontcuberta, M. y Borrat, H. *Periódicos: sistemas complejos, narradores en interacción*, Buenos Aires, La Crujía.
- Brannon, J.L. (1999): *Maximizing the Medium: Assessing Impediments to Performing Multimedia Journalism at Three News Web Sites*, College Park, University of Maryland.
- Brannon, J.L. (2008): «Maximize the Medium: Assessing Obstacles to Performing Multimedia Journalism in Three U.S. Newsrooms», en Paterson, C. y Domingo, S. (eds.), *Making Online News. The Ethnography of New Media Production*, New York, Peter Lang, 99-112.
- Campos Freire, F. (2010): «Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas», en *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, 2010, 13-30.
- \_(2011): «Las nueva tendencias de gestión de la empresa mediática», en Campos Freire (coord.): *El nuevo escenario mediático*, Zamora, Comunicación Social, 175-264.
- Casero-Ripollés, A. (2010): «Prensa en Internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia», en *El Profesional de la Información*, 19(6), 2010: 595-601.
- De Aguinaga, E. (2002): «El periodista en el umbral del siglo XXI», en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 8, 2002: 157-170.
- Díaz Nosty, B. (2011): «La crisis en la industria de la prensa. Vida más allá del papel», en *Telos*, 86, 2011: 52-65.
- Domingo, D. (2006): *Inventing online journalism: Development of the Internet as a news medium in four Catalan newsrooms*. PhD dissertation. Bellaterra, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Domingo, D. (2008): «When immediacy rules: online Journalism models in four Catalan online newsrooms», en PATERSON, C. y DOMINGO, D. (eds.): *Making Online News. The Ethnography of New Media Production*, New York, Peter Lang, 113-126.
- Domingo, D., Salaverría, R., Aguado, J. M., Cabrera, M. A., Edo, C., Masip, P. et al. (2007): «Four Dimensions of Journalistic Convergence: A preliminary Approach to Current Media Trends in Spain», Comunicación presentada en *8<sup>th</sup> International Symposium on Online Journalism*, 30-31 marzo, Austin, Texas. <https://online.journalism.utexas.edu/2007/papers/Domingo.pdf>, consultado el 16 de mayo de 2013.
- Estévez, J. (2002): *El periodismo en la red*, Madrid, Anaya.
- Gómez-Borrero, P. (2010): *Prensa e Internet. ¿Dónde está el negocio?*, Madrid, Escuela de Organización Industrial.
- Huxford, J. y Duda, N. (2000): «Cultures in Collision: Newspapers and the Internet». Ponencia presentada en la *International Communication Association*, Acapulco, México.

- Jones, J. y Salter, L. (2012): *Digital Journalism*, London, Sage.
- Krumsvik, A.H. (2009): *The Online News Factory. A Multi-Lens Investigation of the Strategy, Structure, and Process of Online News Production at CNN and NRK*, Tesis Doctoral, University of Oslo.
- Küing, L. (2008): *When Innovation Falls to Disrupt. A Multi-lens Investigation of Successful Incumbent Response to Technological Discontinuity: The Launch of BBC News Online*, Jönköping, Media Management and Transformation Center, Jönköping International Business School.
- López, X. y Pereira, X. (2008): «La prensa ante el reto online. Entre las limitaciones del modelo tradicional y las incógnitas de su estrategia digital», en Bustamante, E., Franquet, R, García Leyva, T., López, X. y Pereira, X.: *Alternativas en los medios de comunicación digitales*, Barcelona, Gedisa, 177-244.
- López García, X. (2011): «Construyendo las nuevas formas de informar en la sociedad red. Las mudanzas periodísticas», en *Telos*, 86, 2011: 66-75.
- Martín Bernal, O. (2012): «Retratos robot del periodismo en el entorno digital. Los nuevos perfiles profesionales y laborales», en Diezhandino Nieto, M.P. (coord.): *El periodista en la encrucijada*, Barcelona, Ariel/Fundación Telefónica, 79-111.
- Masip, P. (2005): «Rutinas periodísticas e Internet en la información diaria», en *Trípodos, Extra 2005*, 561-576.
- Masip, P., Díaz-Noci, J., Domingo, D., Micó-Sanz, J.L. y Salaverría, R. (2010): «Investigación internacional sobre ciberperiodismo: hipertexto, interactividad, multimedia y convergencia», en *El profesional de la información*, 19(6), 2010: 568-576.
- Muro, I. (2012): El cambio y los principios periodísticos, en Diezhandino Nieto, M.P. (coord.): *El periodista en la encrucijada*, Barcelona, Ariel/Fundación Telefónica, 25-43.
- O'Sullivan, J. (2005): «Delivering Ireland: Journalism's Search for a Role Online», en *Gazette*, 67(1), 2005: 45-68.
- Oblak, T. (2005): «The Lack of Interactivity and Hypertextuality in Online Media», en *Gazette*, 67(1), 2005: 87-106.
- Olabuénaga, J. (1999): *Metodología de la investigación cualitativa*, Bilbao, Editorial Bilbao.
- Pavlik, J. V. (2001): *Journalism and New Media*, New York, Columbia University Press.
- Pérez-Latre, F.J., Sánchez-Tabernero, A. (2012): *Innovación en los medios. La ruta del cambio*, Pamplona, Universidad de Navarra.
- Picard, R.G. (2012): *La creación de valor y el futuro de las empresas informativas*, Oporto, Media XXI.
- Poulet, B. (2011): *La fin des journaux et l'avenir de l'information*, Paris, Galimard.
- Quinn, S. (2005): *Convergent Journalism: The Fundamentals of Multimedia Reporting*, New York, Peter Lang.
- Reuters Institute for the Study of Journalism (2012): *Reuters Institute Digital News Report 2012: Tracking the Future of News*. University of Oxford. Oxford. Disponible en: reutersinstitute.politics.ox.ac.uk.

- Rojó Villada, P.A. (2008): *Modelos de negocio y consumo de prensa en el contexto digital*, Murcia, Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones.
- Royal, C. y Tankard, J.W. JR. (2004): «Literary Journalism Techniques Create Compelling Blackhawk Down Web Site», en *Newspaper Research Journal*, 25 (4), 2004: 82-88.
- Sabadin, V. (2007): *El último ejemplar del New York Times. El futuro de los periódicos en papel*, Barcelona, Sol90.
- Salaverría, R. Y Negrodo, S. (2008): *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*, Barcelona, Sol90.
- Salaverría, R. (2009): «Uno para todos y todos para uno? Dimensiones y desafíos de la convergencia periodística». *Libro Blanco de la Prensa Diaria 2009*. Madrid: AEDE.
- Salaverría, R. (2010): «Estructura de la convergencia», en López, X. y Pereira, X. (eds.): *Convergencia digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*, Santiago de Compostela, Servicio Editorial de la Universidad de Santiago de Compostela, 27-40.
- Schroeder, R. (2004): «Interactive Info Graphics in Europe - Added Value to Online Mass Media: a Preliminary Survey», en *Journalism Studies*, 2004, 5(4), 2004: 563-570.
- Slappendel, C. (1996): «Perspectives on Innovation in Organizations», en *Organization Studies*, 17(1), 1996: 107-29.
- Steensen, S. (2009a): «What's Stopping Them? Towards a Grounded Theory of Innovation in Online Journalism», en *Journalism Studies*, 10(6), 821-836.
- Steensen, S. (2009b): «Online Feature Journalism: A Clash of Discourses», en *Journalism Practice*, 3 (11), 13-29.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (2000): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Barcelona, Paidós.
- The State of the News Media* (2012): *Project for Excellence in Journalism*, en <http://stateofthemedias.org>, consultado el 24 de abril de 2013.
- \_(2013). *Project for Excellence in Journalism*, en <http://stateofthemedias.org>, consultado el 13 de junio de 2013.
- Túñez López, M., Martínez Solana, Y. y Abejón Mendoza, P. (2010): «Nuevos entornos, nuevas demandas, nuevos periodistas», en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 16, 79-94.