

Organización de equipos multidisciplinares: el periodismo de datos en *El País*

The Organization of Multidisciplinary Teams: Data Journalism in *El País*

José María Valero Pastor
[jose.valeropa@gmail.com]
Universidad Miguel Hernández

Miguel Carvajal Prieto
[mcarvajal@umh.es]
Universidad Miguel Hernández

Recibido: 06-07-2017

Aceptado: 16-11-2017

Resumen

El periodismo digital requiere unas rutinas productivas que se adapten a las demandas y posibilidades de Internet como medio. Además, en un ecosistema mediático que cambia constantemente, es esencial aportar un valor añadido suficiente a la audiencia. El periodismo de datos es una disciplina que se ve influida por estas dos tendencias: el esfuerzo de los medios por diferenciarse y las nuevas formas de organización de las redacciones. El presente estudio analiza, mediante entrevistas en profundidad, los procesos productivos que concurren dentro de las unidades de periodismo de datos. La investigación se centra en el *Equipo Expres* de *El País*, una unidad multidisciplinar que se encarga de la contextualización rápida de noticias y la elaboración de visualizaciones de datos. Se revela la importancia de la horizontalidad y la flexibilidad para agilizar el trabajo en un equipo que debe producir rápidamente grandes volúmenes de contenidos con sentido periodístico, pertinencia y contexto.

Palabras clave: innovación, ciberperiodismo, periodismo de datos, *El País*, *Equipo Expres*.

Sumario: 1. Introducción. 2. Marco teórico. 2.1. Cambios en las redacciones de los medios. 2.2. Equipos multidisciplinares y perfiles profesionales para el periodismo de datos. 2.3. El periodismo de datos en *El País*. 3. Metodología. 3. Análisis de resultados. 3.1. Perfiles profesionales en el *Equipo Expres*. 3.2. Prácticas periodísticas: estructura horizontal y flexibilidad. 3.3. Espacio de trabajo físico y virtual. 3.4. Satisfacción laboral y transferencia de conocimientos. 4. Conclusiones. 5. Bibliografía

1. Introducción

La evolución de las tecnologías de la información y la comunicación durante los últimos años ha provocado una revolución en la manera de producir contenidos periodísticos (Pavlik, 2013; Singer, 2011). La introducción de nuevas posibilidades tecnológicas ha significado un cambio de paradigma para el sector, que se ha tenido que adaptar no solo a unas herramientas y unos formatos nuevos para el periodismo, sino también a las demandas de una audiencia cuyos patrones de consumo fluctúan continuamente (Bauman, 2000).

Otro factor que ha influido de forma trascendental en la reformulación del ecosistema mediático y, con ello, en la reorganización interna de los medios y las prácticas periodísticas, es la crisis económica (De Lara, 2015, p. 134). Esta situación ha tenido efectos más convulsos para la industria de los medios de comunicación que para otros sectores por el agotamiento paralelo del modelo de negocio tradicional, debido a su excesiva dependencia en los ingresos publicitarios y al poco valor que ofrecen al público algunos medios en un marco en el que la inmediatez se ha convertido en *commodity* (Carvajal, 2015, p. 160).

En su afán por crear productos periodísticos diferenciados que respondan a las necesidades de la audiencia, muchos medios innovadores han optado por contratar a trabajadores con competencias diversas y complementarias entre sí. En las redacciones, es habitual que los periodistas trabajen codo con codo con profesionales como el desarrollador, el infografista y el diseñador, entre otros perfiles. De este modo, el producto final con el que se relaciona la audiencia resulta más contextualizado, analítico y atractivo y, en definitiva, aporta un valor superior para cubrir las demandas del público (De Lara *et al.*, 2015, p. 237; Valero Pastor, 2015, p. 164).

El periodismo de datos es una de las disciplinas en las que más influye la concurrencia de perfiles profesionales diversos. A pesar de no ser una tendencia disruptiva (Kamprath y Mietzner, 2009) en el ámbito del periodismo, la disciplina ha experimentado un crecimiento exponencial paralelo al de Internet y las herramientas tecnológicas (Ferrerías Rodríguez, 2013, p. 119). Por un lado, este auge se debe a la ingente cantidad de datos que se genera en la red y la disposición de recursos novedosos para su tratamiento y visualización. Desde un prisma más empresarial, el periodismo de datos es clave para sustentar el modelo de negocio de algunos medios gracias al valor añadido que aporta a la audiencia al explicar los temas complejos mediante representaciones gráficas e historias comprensibles.

El Ranking de Innovación Periodística 2014 (De Lara *et al.*, 2015) solo recoge un medio tradicional entre las iniciativas mediáticas más innovadoras surgidas en España (RTVE, gracias a su laboratorio). A pesar de haber sido desde sus orígenes el medio de referencia en España incluso en lo relacionado con la innovación, el diario *El País* no supo estar a la vanguardia de algunas de las tendencias imperantes en el ecosistema mediático durante algunos años de fuertes convulsiones en la industria (Teruel y Blanco, 2016, p. 19). Sin embargo, el medio ha experimentado recientemente un cambio de rumbo hacia la innovación mediática que conviene tener en cuenta, como advierte el profesor e investigador en comunicación Jeff Jarvis en una entrevista para el medio colombiano *El Espectador* (De la Hoz, 2015).

La apuesta por el periodismo de datos en *El País* sirve para ejemplificar y evidenciar los esfuerzos realizados en el diario para volver a encontrarse en la vanguardia de las tendencias comunicativas. Para adaptarse y sacar rédito al auge de este tipo de periodismo, el medio ha contratado, ya sea en plantilla o como colaboradores habituales, a trabajadores con perfiles profesionales técnicos, que son capaces de extraer, analizar y presentar datos. Estos profesionales trabajan en equipos multidisciplinares o colaboran con periodistas especializados en materias concretas para explicar temas complejos de forma clara a una audiencia no experta. Uno de los hitos más destacados en este sentido es la puesta en marcha del *Equipo Expres* de *El País*, una unidad que reúne a trabajadores con diferentes especializaciones que tienen como propósito la contextualización de informaciones por medio del tratamiento y la visualización de datos.

El objetivo de la presente comunicación es el de estudiar, mediante entrevistas en profundidad basadas en un cuestionario semiestructurado, cómo se organiza el trabajo en la elaboración de los contenidos de datos en *El País*, centrándonos en las dinámicas del *Equipo Expres*. Se pretende describir los diferentes perfiles profesionales que concurren en la unidad, y explicar la manera en la que estos trabajadores se relacionan entre sí: cómo son los flujos de trabajo y comunicación entre ellos, y qué procesos y prácticas se llevan a cabo para dar lugar al producto que finalmente llega a la audiencia. El interés de la investigación trasciende lo académico al analizar una materia cercana al terreno profesional para extraer conclusiones que pueden ayudar a otras cabeceras a crear un producto que aporte un valor añadido sustancial.

2. Marco teórico

2.1. Cambios en las redacciones de los medios

El periodismo está inmerso en una etapa histórica postindustrial en la que los paradigmas y modelos del sector se transforman constantemente (Anderson *et al.*, 2012). El desarrollo de nuevas tecnologías, la variabilidad en los hábitos de consumo de la audiencia en una sociedad líquida (Bauman, 2000) y las presiones económicas en un contexto de crisis han conducido al periodismo a experimentar una profunda reformulación que se extiende más allá del cambio en la organización interna de la industria. La labor periodística adopta formas hasta ahora inéditas y asume la transversalidad de las habilidades comunicativas para desempeñar funciones nuevas, incluso fuera de los medios de comunicación (Deuze y Witschge, 2017, p. 2).

Fidler (1997) acuñó el concepto *mediamorfosis* para explicar los cambios que se producen en el ecosistema mediático, y cómo la innovación en un medio concreto afecta al sistema en su conjunto. El autor sostenía que los nuevos medios de comunicación y las nuevas prácticas periodísticas no brotan de manera espontánea e independiente, sino que son el fruto que nace paulatinamente de la metamorfosis de los viejos medios y prácticas. Además, estas manifestaciones de las formas de comunicación antiguas no mueren, sino que evolucionan y se adaptan por el contacto con las nuevas.

Dentro de los medios innovadores, estos cambios se manifiestan en la reconfiguración de las redacciones, muy relacionada con la producción de nuevos contenidos: los proyectos implementan modificaciones organizativas internas para confeccionar productos periodísticos que se adaptan mejor a las demandas de la audiencia (Grubenmann, 2016). Estas iniciativas incluyen la contratación de profesionales con perfiles diversos y alejados del prototipo de periodista clásico, la formación de equipos multidisciplinares, la flexibilidad de los procesos y flujos de trabajo y la autonomía con la que cuentan los periodistas y los grupos de trabajo con respecto a la dirección del medio, entre otros factores.

Valero Pastor (2015, p. 184) identifica como tendencia innovadora, en un estudio sobre el ecosistema mediático estadounidense, la contratación por parte de los medios de profesionales con perfiles diversos y complementarios al del periodista. Algunos ejemplos de estos trabajadores, cuyos conocimientos son de carácter más técnico, son el desarrollador, el programador o el diseñador. Arias (2015, p. 116) añade a esta lista, inevitablemente incompleta, otros perfiles profesionales nuevos que se pueden encontrar en las redacciones, como el arquitecto de la información, el infografista, el *content curator* y el *social media planner*. Peñafiel (2016, p. 176) asegura que el trabajo común compartido entre perfiles profesionales técnicos y humanistas aporta al producto periodístico «un enfoque integral, interconectado y con una nueva experiencia interpretativa».

Según diversos autores, la formación de equipos de trabajo multidisciplinares en los que se den cita estos trabajadores con capacidades y habilidades complementarias es la mejor manera de organizarse y crear un producto periodístico más contextualizado, completo y atractivo (Arroyo, 2011; Peñafiel, 2016). Cabe afirmar, por lo tanto, que el equilibrio entre las competencias profesionales de los trabajadores que forman los grupos de trabajo aporta calidad y valor añadido a los contenidos y proyectos informativos.

En este contexto, Valero Pastor (2015, p. 184) repara en el creciente dominio de los periodistas sobre las tecnologías de la información, gracias al cual pueden elaborar por sí mismos todo tipo de contenidos, y además entenderse con sus compañeros de perfil más técnico dentro de los equipos de trabajo. Scolari *et al.* (2008) defienden la misma idea afirmando que los periodistas deben ser polivalentes y atesorar capacidades básicas sobre programación, grafismo y otras disciplinas que les puedan ser complementarias. El autor va más allá al afirmar que también los grafistas y los programadores deben conocer las nociones básicas del periodismo para colaborar en la creación de contenidos dentro de los medios.

Estas innovaciones organizativas se implementan en empresas innovadoras cuya dirección ha apostado por la flexibilización de los flujos de trabajo y las prácticas periodísticas. La literatura académica coincide en la necesidad de que se establezca en las redacciones de los medios innovadores una organización horizontal en el trabajo y en la toma de decisiones (Bettis y Hitt, 1995, p. 14; De Lara, 2015, p. 135). Este tipo de configuración fomenta la creatividad y permite que los periodistas se identifiquen con las estrategias y decisiones que adopta el medio en el que trabajan, superando el tradicional «hágalo porque yo lo digo» (De Lara, 2015, p. 135). Micó *et al.* (2013, p. 128) aseguran que uno de los factores que

dificultó la convergencia de redacciones en la Corporación Catalana de Medios Audiovisuales fue la falta de información de la que disponían los periodistas sobre el cambio que la dirección quería implantar.

A este respecto, Steensen (2009, p. 6) asegura que otro factor clave para facilitar la implementación de nuevas iniciativas en los medios es la autonomía con la que cuenten los profesionales y los equipos de trabajo. El autor considera que la influencia de las personas que forman las redacciones en tanto individuos innovadores sobre la difusión de la innovación dentro de los medios ha sido subestimada por la literatura académica.

Existe también una corriente en los estudios sobre innovación mediática que pone el foco sobre la configuración del espacio físico de las redacciones como elemento determinante para la formación de equipos multidisciplinares, la horizontalidad en los flujos de trabajo y, en definitiva, la difusión de la innovación (García Santamaría *et al.*, 2013; Robinson, 2011). Un artículo publicado en enero de 2017 en la web de Innovation Media Consulting Group establece algunas recomendaciones sobre la modificación del espacio de las redacciones orientada a conseguir que su funcionamiento responda más al esquema organizativo de un *think tank* que al de una fábrica, organización propia del periodismo industrial. Según los preceptos, las redacciones deben ser abiertas, espaciosas, sin lugares asignados y con grandes mesas redondas, ya que así se favorece la creatividad y la asociación temporal de trabajadores en torno a temas o formatos de especialización comunes.

2.2. Equipos multidisciplinares y perfiles profesionales para el periodismo de datos

El periodismo de datos es una disciplina que «consiste, básicamente, en buscar, seleccionar y procesar información en el ingente volumen de datos a los que hoy tenemos acceso y convertirlo en piezas informativas comprensibles para los ciudadanos» (Ferrerías Rodríguez, 2013, p. 117). Esta categoría periodística reúne las características del periodismo de investigación, el periodismo en profundidad, el periodismo de precisión, el periodismo asistido por computadora y el periodismo analítico, a los que añade la existencia de grandes series de datos, la creación de visualizaciones interactivas y la incorporación del programador al equipo periodístico para realizar tareas que van desde la extracción de datos a la confección de aplicaciones de noticias (Crucianelli, 2013, p. 107).

En estas definiciones podemos apreciar que el periodismo de datos no es una disciplina disruptiva en el panorama mediático, ya que nace como evolución de otras corrientes y formas de analizar la realidad dentro de la propia industria. Sin embargo, ha experimentado un crecimiento notable gracias al incremento exponencial de los datos que se generan en internet por la existencia de plataformas con las que los usuarios interactúan, como las redes sociales, la posibilidad de manejar con relativa facilidad series de datos con volúmenes extraordinarios, y la disponibilidad de recursos gráficos suficientes para presentar las historias de forma comprensible y atractiva (Ferrerías Rodríguez, 2013). Esta simplificación de los datos para contar historias constituye un valor añadido en el producto perio-

dístico que ayuda a los medios a cubrir las necesidades de la audiencia y, con ello, mantener su modelo de negocio (Carvajal, 2015).

Rodríguez Brito y García Chico (2013, p. 5) aseguran, en un artículo en el que incluso se aventuran a hablar del periodismo de datos como el futuro de la profesión, que la formación de equipos multidisciplinares es esencial en esta disciplina. Para ellos, sin la combinación de diversas técnicas de trabajo y la sincronización de roles y estilos diferentes, el periodismo de datos sería infructuoso. Flores y Salinas (2012, p. 9) inciden en la importancia de contar con perfiles profesionales diversos, entre los que mencionan a personas con habilidades en la investigación tradicional, trabajadores capaces de hacer periodismo asistido por computadora, periodistas con conocimientos de estadísticas, buenos diseñadores y programadores que ayuden en el procesamiento y la presentación de los datos.

Zanchelli y Crucianelli (2012, p. 2), en la misma línea, establecen cuatro recomendaciones para la formación de equipos multidisciplinares en el contexto del periodismo de datos. La primera de ellas es «[u]bicar al equipo de periodismo de datos cerca de la sala de redacción» para crear sinergias con los periodistas y editores. Este precepto puede parecer anticuado, ya que muchos equipos no solo se sitúan cerca de la redacción, sino que trabajan dentro de ella (Arroyo, 2011, p. 5). Sin embargo, Deuze y Wietschge (2017, p. 8) han comprobado que muchas veces la labor periodística se lleva a cabo mediante redes de colaboradores que no se ubican dentro del espacio de trabajo del medio, y que existen medios que ni siquiera cuentan con una redacción física al uso (De Lara, 2015, p. 138).

La segunda recomendación es «fomentar el trabajo conjunto entre periodistas y desarrolladores de software para generar ideas para reportajes basados en datos». En la misma línea que los autores mencionados arriba, Zanchelli y Crucianelli abogan por la combinación de perfiles profesionales dentro de los equipos de datos. Al hilo de esto, el tercer consejo habla del reclutamiento de trabajadores, tanto técnicos como periodistas, que tengan capacidades y conocimientos amplios sobre el campo de saber contrapuesto para cerrar la brecha de habilidades y ser capaces de hablar el mismo idioma. Por último, y como recomendación más general, se pide a los equipos que elaboren un producto que haga cobrar sentido a los datos: que no se presenten las series de manera inconexa, sino que los datos sirvan como excusa y fundamento para contar historias que afecten a la vida cotidiana de las personas. Solo de ese modo, creando valor añadido para el público, tendrá sentido invertir en unidades de datos.

Además de la combinación de perfiles profesionales que antes no trabajaban juntos, en el periodismo de datos surgen nuevas figuras. Flores Vivar y Salinas Aguilar (2012, p. 5) hablan del Data Delivery Editor como un profesional encargado de aprovechar los datos y las nuevas herramientas que surgen en el contexto de crecimiento de las tecnologías para generar lo que se conoce como «mashups». Este concepto representa la mezcla entre las bases de datos y otras herramientas de visualización, como pueden ser mapas, gráficos, imágenes interactivas, webdocs y una serie infinita de recursos.

2.3. El periodismo de datos en *El País*

El periodismo de datos ha estado presente en *El País* desde hace años de una u otra forma. Teruel y Blanco (2016, p. 17) citan como hito relevante en la presentación de datos en este medio la elaboración, desde 2008 hasta la actualidad, de un buscador en la web que ofrece la posibilidad de bucear en las cifras de los resultados electorales desde múltiples ámbitos (partidos, comunidades, localidades, provincias, circunscripciones, etc.) y con visualizaciones en mapas atractivos y comprensibles.

Chaparro (2014, p. 46) intuía la revolución de los formatos de periodismo de datos en el medio del *Grupo PRISA*. La autora asegura que, en el año 2014, mientras que en España son pocos los medios de comunicación que experimentaban con esta nueva forma de hacer periodismo, diarios como *El País* y *El Mundo*, se estaban acercando tímidamente al periodismo de datos. Quizás pasando por alto la actividad de algunos de los medios más innovadores del año, como *Vizzuality* o *El Confidencial* (De Lara *et al.*, 2015), Chaparro citaba el especial «Todos los papeles de Bárcenas», publicado por *El País* en febrero de 2013, como ejemplo puntero de informaciones periodísticas de datos. En esta visualización interactiva, los usuarios podían buscar información en los papeles filtrados del extesorero del partido popular Luis Bárcenas, seleccionando criterios como nombre, apellidos o año del registro. Además, la autora reforzaba la idea de la innovación en esta disciplina en *El País* mencionando el taller «Periodismo de visualización de datos», que el medio oferta en el Máster de Periodismo de la Universidad Autónoma de Madrid.

Por el contrario, Teruel y Blanco afirman que *El País* ha sido «siempre referencia para otros diarios en innovación», pero en lo relacionado con esta disciplina no ha «estado a la vanguardia» (2016, p. 19) y no ha sido un «buque insignia en el periodismo de datos» (2016, p. 25). Su argumentación se basa en el hecho de que, en la fecha de publicación de su trabajo, *El País* no contaba con una unidad de datos al uso, aunque sí se formaran en la redacción equipos de trabajo multidisciplinares (desarrolladores, infografistas y redactores) para el tratamiento y la presentación de datos cuando la actualidad o las decisiones editoriales puntuales así lo requerían. La Rosa y Sandoval-Martín (2016, p. 1216) también inciden en la ausencia de una unidad de datos en el medio, y hacen una comparativa entre otros proyectos que sí la tienen y *El País*.

El 15 de agosto de 2016, David Alandete, director adjunto del diario *El País*, anunció en su cuenta de Medium las razones por las que el diario iba a crear el *Equipo Exprés*, un grupo de trabajadores con perfiles diversos cuyo cometido sería el de elaborar contenidos nativos digitales con texto, imagen, gráficos y vídeo, y con un alto grado de interactividad. De esta manera, el equipo multidisciplinar analizaría la actualidad de manera rápida pero sin quedarse en la superficie de los hechos inmediatos y estrictamente noticiosos. *El País* adopta así una iniciativa innovadora implementada originalmente por el *New York Times* en el año 2015 con nociones y objetivos similares (Lichterman, 2015), y se adelanta a la creación de un equipo análogo en *The Washington Post*, que el pasado 9 de enero de 2017 anunció la oferta de ocho puestos de trabajo para su unidad exprés: un editor,

cinco reporteros de investigación, un analista de datos y un reportero gráfico o infografista.

Aunque no es su único cometido, El *Equipo Expres* puede considerarse como la unidad de periodismo de datos de *El País* que los académicos echaban en falta hasta ahora. Adicionalmente, el medio cuenta con una red de colaboradores en la que algunos presentan un perfil profesional técnico para la minería, el tratamiento y la presentación de los datos. Estos trabajadores también se suelen agrupar con periodistas para confeccionar historias atractivas e interactivas surgidas del análisis de series de datos.

3. Metodología

El objetivo de la presente comunicación es el de estudiar cómo se organiza el trabajo en la elaboración de los contenidos de datos en *El País*. La investigación cuenta con los flujos de trabajo y los perfiles profesionales dentro de las redacciones como objeto de estudio. Estos conceptos constituyen realidades complejas cuyo análisis no sería posible y completo si se realiza de manera independiente a los demás actores del sistema (Latour, 2005). En este sentido, el estudio de casos se considera un método holista que sirve para presentar en su contexto este tipo de fenómenos propios de las ciencias sociales. Esta metodología es la habitual entre los trabajos que analizan la sociología de las redacciones, un tema ampliamente analizado desde la época en la que la consolidación de Internet en el ecosistema mediático generó una oleada de convergencia en los medios con presencia digital y analógica (Boczkowski, 2004; Singer, 2004). García-Avilés y Carvajal (2008, p. 226) abogan a favor del estudio de casos para explicar la organización de las redacciones, ya que pone a disposición del investigador recursos variados como las entrevistas, la observación participante, los cuestionarios o los documentos bibliográficos, que permiten una contextualización suficiente.

Hemos seleccionado *El País* como caso para el estudio porque consideramos que es un medio que ha innovado en el ámbito del periodismo de datos, y que cuenta con un equipo de tratamiento y presentación de datos joven, de reciente creación y que contribuye a la difusión de la innovación organizativa y de contenidos en una empresa de medios tradicional.

En la presente comunicación empleamos las entrevistas como recurso principal. Concretamente, en febrero de 2017, conversamos con los miembros del *Equipo Expres* de *El País*: José Manuel Abad Liñán, Javier Galán Caballero, Guillermo Villar Rodríguez y David Alameda Bernal, cuyos perfiles y funciones principales en el equipo se detallan a continuación.

La entrevista con Abad Liñán, realizada por teléfono, se basa en un cuestionario abierto adaptado a su perfil profesional como periodista especializado en ciencia y tecnología, pero, sobre todo, al papel que desempeña como coordinador editorial del equipo. El cuestionario consta de cinco bloques temáticos diferenciados: preguntas básicas sobre el equipo, rutinas y prácticas periodísticas, perfiles profesionales y transferencia de conocimiento dentro del propio equipo

y hacia otras secciones del medio, espacio físico que ocupan dentro de la redacción y, por último, satisfacción laboral en tanto que miembro de la unidad.

Profesional	Perfil profesional	Funciones principales
José Manuel Abad Liñán	Periodista especializado en ciencia y tecnología	Coordinador editorial y trabajo con datos
Javier Galán Caballero	Periodista especializado en datos	Tratamiento de datos
Guillermo Villar Rodríguez	Periodista especializado en datos	Tratamiento de datos
David Alameda Bernal	Infografista	Realización de infografías

Para el resto del equipo, los cuestionarios fueron enviados y respondidos a través del correo electrónico. Los cuestionarios para las entrevistas de Guillermo Villar y Javier Galán son idénticos e inciden en las prácticas, las rutinas, la percepción del liderazgo, la transferencia de conocimiento y su satisfacción laboral. En el caso de David Alameda, se tratan las mismas materias y se añaden preguntas orientadas a la integración del perfil del infografista en el grupo.

3. Análisis de resultados

El periodismo de datos es percibido por los miembros de la unidad como un antídoto a la sobreinformación. En la situación actual, las audiencias tienen que relacionarse con grandes volúmenes de información y con contenidos que proceden de fuentes de dudosa fiabilidad. Esta disciplina periodística, y en concreto el *Equipo Exprés* de *El País*, se propone ayudar a la audiencia a «masticar y digerir» los datos, además de validarlos, para aportar a los usuarios un valor añadido de comprensión y credibilidad.

En este contexto, lo realmente necesario de este tipo de unidades es la pertinencia y la oportunidad de los datos que se tratan. Para los trabajadores del *Equipo Exprés*, es relevante saber trabajar con números, pero todavía es más importante tener la capacidad de contar historias a través de ellos, saber medir qué es lo que interesa a la audiencia y poder contextualizar las informaciones. Como afirma Abad Liñán, «el dato por el dato no tiene ningún sentido».

Además, en su esfuerzo por llegar a los usuarios, en la unidad de emergencia de *El País* se exploran formatos innovadores con una filosofía de trabajo orientada por completo al consumo en dispositivos móviles y a través de las redes sociales. Cabe tener en cuenta que, como explica el coordinador del equipo, *El País* genera alrededor de 300 URL al día, por lo que es complicado aparecer en

lugares preferentes de la web, y las redes sociales son una alternativa óptima para distribuir los contenidos, ya que también permiten dirigirse a nuevos públicos.

Esta filosofía tiene efectos directos sobre los formatos. A este respecto, se citan los programas de visualización cartográfica que se pueden navegar de forma cómoda en el ordenador, pero que deben adaptarse para que no resulte complicado en las pantallas táctiles. También se mencionan los formatos de vídeo vertical, denostados hasta hace muy poco, y que están volviendo al periodismo por el uso frecuente de dispositivos con pantalla vertical.

3.1. Perfiles profesionales en el Equipo Expres

El Equipo Expres está formado por cuatro personas. José Manuel Abad Liñán, periodista especializado en ciencia y tecnología, es el coordinador editorial del equipo. Además de buscar y gestionar datos, se encarga de supervisar que se cumplan determinadas condiciones de calidad, de estilo y de orientación editorial. Sobre todo, se centra en que los contenidos cumplan las funciones que se han establecido en la fase inicial, así como de pivotar si se percibe que estos objetivos son inviables.

Guillermo Villar Rodríguez y Javier Galán Caballero son periodistas de datos que desempeñan las funciones de «web scraping, limpieza, análisis y cruce de datos con Excel, y visualización de datos con Carto y Datawrapper», según el propio Villar. Por su parte, David Alameda Bernal es infografista. Su caso es especialmente relevante, ya que además de representar un perfil profesional que es relativamente novedoso dentro de las redacciones de los medios, su formación inicial es en Ciencias Políticas y Sociología.

La integración de perfiles diferentes en el equipo no ha supuesto dificultades para las dinámicas de trabajo, ya que todos los profesionales manejan los datos con naturalidad y soltura. Por su especialización, en el caso de los periodistas de datos y el infografista, y por la experiencia laboral previa, en el caso del periodista científico-técnico, ninguno de los miembros de la unidad encarna el perfil profesional de periodista centrado en el humanismo y alejado de la tecnología, sino que todos están acostumbrados a manejar series de datos y herramientas avanzadas para la gestión y la visualización de la información técnica.

Abad Liñán explica en la entrevista que todos los miembros del *Equipo Expres* son capaces de desarrollar todas las labores, aunque cada uno tiene una habilidad especial en su campo debido a la formación y la experiencia que han tenido. Los trabajadores se esfuerzan por aprender a usar todas las herramientas de gestión y presentación de datos. De esta manera, todos los miembros de la unidad están en sintonía y comparten la comprensión de los conceptos, además de poder suplirse en caso de ausencia de uno de ellos. «Hablar el mismo idioma» es fundamental a la hora de coordinar el trabajo, pero también en la evaluación conjunta de la viabilidad de los proyectos.

3.2. Prácticas periodísticas: estructura horizontal y flexibilidad

Todos los trabajadores del *Equipo Exprés* coinciden en que la organización de la unidad es horizontal. A pesar de que Abad Liñán coordina algunos aspectos del trabajo, la toma de decisiones suele ser conjunta. A primera hora de la mañana, el equipo se reúne para poner en común temas y debatir sus visiones. En estas charlas, cualquiera de ellos puede proponer contenidos, cuya aceptación o no por parte de los demás dependerá de la factibilidad de realizarlo con éxito una vez evaluados los recursos con los que se cuenta.

El tiempo es uno de los factores que más influye en la decisión, ya que el *Equipo Exprés* desarrolla sus labores con una doble velocidad de trabajo en la que la gestión de los plazos es clave. Por una parte, se mantienen proyectos a largo plazo, que pueden coincidir con hitos relevantes fijados previamente en el calendario, como las galas de entrega de premios o las efemérides. Por otro lado, se debe mirar a la actualidad imprevista, ya que la unidad tiene como objetivo la contextualización de estas informaciones. En este sentido, cuando se conocen los temas por los que va a apostar *El País* a lo largo del día, el equipo propone contenidos añadidos. Además, estos profesionales cuentan con grandes bases de datos que les permiten dar respuesta urgente pero fundamentada a los acontecimientos de última hora. En esta doble velocidad también es importante conocer qué información espera la audiencia en cada momento y actuar en consecuencia. Por ejemplo, en una gala de los Oscar puede haber un primer lanzamiento con los resultados, un segundo con información de contexto, y un tercero con datos más curiosos.

Como consecuencia de la doble velocidad, el horario de trabajo también resulta flexible. La jornada comienza alrededor de las 9:30 horas para los miembros del *Equipo Exprés* y rara vez acaba antes de las 19:00. Al tener que dar salida a los temas del día y, a la vez, avanzar en la elaboración de las piezas concebidas como proyectos a largo plazo, las jornadas son variables y están muy ligadas a la actualidad.

En la elaboración de las piezas, los profesionales pueden trabajar de manera conjunta o por separado, dependiendo de las necesidades de cada contenido. Por ejemplo, los textos suelen ser colectivos, ya que se considera que la productividad aumenta cuando se trabaja de esta manera. Según Abad Liñán, sería imposible dar salida al volumen de trabajo que elabora la unidad bajo otras condiciones, no solo porque sean cuatro miembros, sino porque se han desarrollado unas dinámicas que agilizan el flujo de trabajo. Es importante que todos los profesionales tengan claro desde el principio qué parte hace cada uno, ya que esto favorece más tarde la cohesión de las piezas en el proceso de revisión editorial y de tests a los que son sometidas antes de su publicación. «En esa labor (...) de creación de contenidos como de coordinación y ensamblaje, somos especialmente eficaces», afirma Abad Liñán.

En lo referente a la relación del equipo con la mesa de *El País*, se explica que no suelen haber reticencias sobre la propuesta de temas. Estos problemas tienen su origen en una incompreensión hacia los formatos por parte de los editores. Sin embargo, siempre que una unidad ostente un portfolio extenso y en el que

los formatos se perciban de forma nítida y comprensible, como es el caso del *Equipo Exprés*, no deberían existir reticencias.

3.3. *Espacio de trabajo físico y virtual*

El *Equipo Exprés* se encuentra integrado en la redacción física de *El País* en Madrid, un espacio diáfano, como se pretendía en la última remodelación del diario de hace unos meses. Todas las secciones se encuentran establecidas en dos plantas, lo que favorece la interacción entre ellas para la creación de piezas multidisciplinares. Además, la unidad se sitúa en un lugar cercano a la mesa digital, algo fundamental, ya que desde ella llegan muchas peticiones de colaboración y elaboración de piezas con visualizaciones de datos. Dentro del espacio del *Equipo Exprés*, los profesionales suelen desplazarse con sus sillas a las mesas de los compañeros para trabajar conjuntamente o compartir ideas.

En el plano virtual, las herramientas esenciales para la unidad son las plataformas colaborativas de trabajo en red, como son las hojas de cálculo y los documentos de texto de Google Drive. Las series de datos y los demás elementos comunes se alojan en estos espacios para que todos los miembros del equipo puedan acceder y trabajar sobre ellos de manera remota y simultánea. Para comunicarse y coordinarse con el resto de la redacción, los trabajadores emplean la aplicación Slack, una agenda virtual compartida orientada a la organización de equipos de trabajo.

3.4. *Satisfacción laboral y transferencia de conocimientos*

Los trabajadores del *Equipo Exprés* están contratados como redactores de plantilla, a excepción de Guillermo Villar, que se encuentra en régimen de prácticas. Por lo general, todos se muestran satisfechos con las condiciones laborales que tienen en *El País*, aunque demuestran un especial entusiasmo al hablar de los contenidos que alumbran y la dinámica que han conseguido crear entre los compañeros del equipo. Abad Liñán asegura a este respecto que incluso en ocasiones «nos leemos el pensamiento los unos a los otros».

La transversalidad del equipo también satisface a sus integrantes. El hecho de trabajar en colaboración con otras secciones del periódico provoca que los miembros de la unidad puedan aprender sobre muchas materias diferentes con un gran nivel de profundidad, lo que les resulta enriquecedor a nivel personal y profesional. Algo que también ocurre con la mezcla de perfiles dentro del equipo: los trabajadores se muestran contentos por poder relacionarse con profesionales que les transmiten sus conocimientos técnicos y culturales en un esfuerzo colectivo por mantenerse siempre actualizados.

A pesar de que el *Equipo Exprés* no toma iniciativas específicas para contagiar el periodismo de datos a otras secciones del diario, esto ocurre de manera natural. Gracias al contacto cotidiano y la elaboración de piezas conjuntas, los profesionales de otros departamentos descubren los beneficios de la disciplina y son más proclives a pensar en ella como salida para sus contenidos en el futuro. Para Abad Liñán, una de las metas a conseguir en los próximos años es que las visualizacio-

nes de datos se perciban como la salida natural para los contenidos periodísticos. Que el periodismo de datos no sea algo colateral de lo que ya se hace, sino que forme parte del núcleo de la actividad periodística.

4. Conclusiones

Encontramos que existe un paralelismo entre el flujo de trabajo y los perfiles profesionales que forman el *Equipo Exprés* de *El País* y las nuevas tendencias de organización de las redacciones periodísticas que son descritas por la literatura especializada. La unidad de datos y contextualización urgente del diario se rige por una estructura horizontal, en la que no existe jerarquía, sino un profesional dedicado a la coordinación editorial (De Lara, 2015).

Los perfiles profesionales de los trabajadores son complementarios entre sí y reúnen una extensa especialización y experiencia técnica, lo que les permite manejar las mismas herramientas y entenderse a la hora de proponer y desarrollar temas. Además, su predisposición y versatilidad para trabajar con otras secciones del periódico, en una redacción abierta y ampliamente comunicada, hace que los perfiles profesionales que aquí se analizan encajen en la descripción de las nuevas conceptualizaciones del oficio periodístico (Scolari *et al.*, 2008).

En lo referente a las rutinas, se replica el modelo de otras iniciativas que trabajan con datos, como Civio, en las que los horarios son flexibles y dependen más de la carga de trabajo que de lo previamente estipulado (De Lara, 2015, p. 138). En este sentido, la peculiaridad de este equipo es su doble velocidad del trabajo, que también lidia con la actualidad en un ejercicio en el que son claves la gestión del tiempo y el entendimiento entre los trabajadores. La creación de unas dinámicas en las que la suma de esfuerzos multiplique los resultados es, según sus miembros, uno de los mayores éxitos de la unidad.

Los integrantes del equipo se muestran contentos con el trabajo que realizan y con el producto periodístico que elaboran. Para ellos, el periodismo de datos no solo es la evolución natural de la profesión en un contexto en el que es necesario aportar valor, sino que es una oportunidad de aprender a diario. Por ello, defienden que la disciplina se debe integrar más en los medios de comunicación, y prevén que esto suceda durante los próximos años.

En el diario *El País* ya está ocurriendo en otras áreas independientes del *Equipo Exprés*. El diario cuenta con una red de colaboradores en la que profesionales de renombre con diferentes perfiles periodísticos y técnicos trabajan codo con codo para ofrecer un producto que ofrece todas las ventajas del periodismo de datos. En futuros análisis sobre la disciplina en las redacciones de los medios, convendría prestar atención a la citada red de colaboradores para ir más allá del periodismo de redacción (Deuze y Witschge, 2017).

5. Bibliografía

- Alandete, D. (2016): «Por qué creamos un Equipo Exprés», publicado en Medium el 15/VIII/2016. Recuperado el 10/II/2017 desde <https://medium.com/@alandete/por-qué-creamos-un-equipo-exprés-f7d6e73a8d0f#.2d5bqgxc>
- Anderson, C. W.; Bell, E. y Shirky, C. (2012): *Post Industrial Journalism: Adapting to the Present*, Columbia University, Tow Digital Center of Journalism.
- Arias Robles, F. (2015): *El hipertexto periodístico. Influencia en el mensaje, el emisor y el receptor de la información* (tesis doctoral), Universidad Miguel Hernández, Elche.
- Arroyo Cabello, M. (2011): «Aproximación al perfil del periodista en la postmodernidad», en *Razón y palabra*, nº 76, pp. 1-11.
- Bauman, Z. (2000): *Modernidad líquida*, México, Fondo de la Cultura Económica.
- Boczkowski, P. J. (2004): *Digitizing the News: Innovations in Online Newspapers*, Cambridge, Massachusetts (EEUU), MIT Press.
- Carvajal Prieto, M. (2015): Economía del periodismo: modelos de negocio en la era de las plataformas, en García Avilés, J. A., Ferris, J. L., y González, J. L. (Eds.) *Innovar en Periodismo*, Murcia, Diego Marín, pp. 155-170.
- Chaparro Domínguez, M.Á. (2014): «Nuevas formas informativas: el periodismo de datos y su enseñanza en el contexto universitario», en *Historia y Comunicación Social*, nº 19, pp. 43-54.
- Crucianelli, S. (2013): «¿Qué es el periodismo de datos?», en *Cuadernos de periodistas*, nº 26, pp. 106-124.
- De la Hoz Rodríguez, K. (2015): Entrevista a Jeff Jarvis: «El periodismo es un servicio, no una fábrica de páginas vistas», publicado en contexto el 20/IX/2015. Recuperado el 11/II/2017 desde <http://cctxt.es/es/20150916/Politica/2273/Jeff-Jarvis-periodismo-internet-paginas-vista-audiencia-Comunicación.htm>
- De Lara González, A. (2015): Organizarse para innovar en las redacciones, en García Avilés, J. A., Ferris, J. L., y González, J. L. (Eds.), *Innovar en Periodismo*, Murcia, Diego Marín, pp. 135-142.
- De Lara González, A.; Arias Robles, F.; Carvajal Prieto, M. y García Avilés, J. A. (2015): «Ranking de innovación periodística 2014 en España. Selección y análisis de 25 iniciativas», en *El Profesional de la Información*, nº 24(3), pp. 235-245.
- Deuze, M. y Witschge, T. (2017): «Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism», en *Journalism*, nº 2017, pp. 1-17.
- Ferreras Rodríguez, E. M. (2013): «Aproximación teórica al perfil profesional del 'Periodista de datos'», en *Revista ICONO14*, nº 11(2), pp. 115-140.
- Fidler, R. (1997): *Mediamorfosis: comprender los nuevos medios*, Buenos Aires, Ediciones Granica.
- Flores Vivar, J. M. y Salinas Aguilar, C. (2012): «Sinergias en la construcción del Nuevo Periodismo derivadas del Data Journalism y el Transmedia Journalism», en *Actas del III Congreso Internacional Comunicación 3.0*, pp. 1-15.
- García Avilés, J.A. y Carvajal Prieto, M. (2008): «Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence: Two Models of Multimedia News Production. The Cases of Novotecnica and La Verdad Multimedia in Spain», en *Convergence:*

- The International Journal of Research into New Media Technologies*, nº 14(2), pp. 221-239.
- García Santamaría, J. V. Clemente Fernández, M. D. y López Aboal, M. (2013): «La organización de las redacciones en los nuevos diarios digitales españoles y su relación con los nuevos modelos de negocio», en *Textual and Visual Media*, nº 6, pp. 141-160.
- Grubenmann, S. (2016): *Innovation in and from the newsroom. Factors influencing innovation in legacy media* (tesis doctoral), Universidad de St. Gallen, St. Gallen, Suiza.
- Innovation Media Consulting (2016): «How to Reinvent the Newsroom for the Mobile Age», publicado el 27/I/2016. Recuperado el 12/II/2017 desde <http://innovation.media/newswheel/how-to-reinvent-the-newsroom-for-the-mobile-age>
- Kamprath, M. y Mietzner, D. (2009): «The Nature of Radical Media Innovations. Insights from an Explorative Study», en *Proceedings of the 2nd ISPIM Innovation Symposium*, Nueva York, pp. 1-12.
- La Rosa, L. y Sandoval-Martín, T. (2016): «La insuficiencia de la Ley de Transparencia para el ejercicio del Periodismo de datos en España», en *Revista Latina de Comunicación Social*, nº 71, pp. 1208-1229.
- Latour, B. (2005): *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*, Oxford, Oxford University Press.
- Lichterman, J. (2015): «Get me rewrite: How The New York Times is building out the Express Team, its new breaking news desk», publicado en Nieman Lab el 16/X/2015. Recuperado el 13/II/2015 desde <http://www.niemanlab.org/2015/10/get-me-rewrite-how-the-new-york-times-is-building-out-the-express-team-its-new-breaking-news-desk/>
- Mico, J.L., Masip, P. y Domingo, D. (2013): «To wish impossible things*: Convergence as a process of diffusion of innovations in an actor-network», en *International Communication Gazette*, nº 75 (1), pp. 118-137.
- Pavlik, J.V. (2013): «Innovation and the Future of Journalism», en *Digital Journalism*, nº 1(2), pp. 181-193.
- Peñañel Sáiz, C. (2016): «Reinvención del periodismo en el ecosistema digital y narrativas transmedia», en *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, nº 12, Castellón, pp. 163-182.
- Robinson, S. (2011): «Convergence crises: News work and news space in the digitally transforming newsroom», en *Journal of Communication*, nº 61(6), pp. 1122-1141.
- Rodríguez Brito, A. y García Chico, L. (2013): «Big Data y periodismo en el continente americano. Cinco casos de estudio», en *Revista TELOS*, pp. 1-10.
- Salaverría, R. (2005): *Cibermedios: el impacto de Internet en los medios de comunicación en España*, Sevilla, Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Scolari, C. A., Sanz, J.L. M., Guere, H.N. y Kuklinski, H. P. (2008): «El periodista polivalente. Transformaciones en el perfil del periodista a partir de la digitalización de los medios audiovisuales catalanes», en *Zer*, nº 13(25), pp. 37-60.
- Singer, J. (2004): «Strange Bedfellows? Diffusion of Convergence in Four News Organizations», en *Journalism Studies*, nº 5(1), pp. 3-18.

- Singer, J. (2011): Journalism and Digital Technologies, en W. Lowrey y P. J. Gade (Eds.), *Changing the News: The forces shaping journalism in uncertain times*, Oxford, Routledge, pp. 213-229.
- Steensen, S. (2009): «What's stopping them? Towards a grounded theory of innovation in online journalism», en *Journalism Studies*, nº 10(1), pp. 821-836.
- Teruel Rodríguez, L. y Blanco Castilla, E. (2016): «El periodismo de datos en los medios de referencia españoles», en *Trípodos*, nº 38, pp. 13-30.
- Valero Pastor, J. M. (2015): «Tendencias de la innovación mediática en Estados Unidos», en *Miguel Hernández Communication Journal*, nº 7, pp. 161-193.
- Zanchelli, M., y Crucianelli, S. (2012): Integrando el periodismo de datos en las salas de redacción, informe de Knight International Journalism Fellowship.