

La integración de redacciones: un proceso necesario y temporal

The integrated newsroom: a necessary and temporary process

David Ramos Pascual
Universidad Complutense
[dramospas@gmail.com]

Recibido el 9 de julio de 2014
Aceptado el 29 de noviembre de 2014

Resumen

Desde hace más de una década los medios viven una transición. La *mediamorfosis* (Fidler, 1998) es una realidad del panorama periodístico mundial. La información ha cambiado en tiempo y forma. Internet no genera un periodismo mejor ni peor (Randall, 1996), pero las estructuras y procesos han sido modificados por los flujos digitales (Salaverría y Negro, 2008: 21-31). La fórmula elegida ante los cambios es la convergencia, implementada bajo la integración de redacciones. La redacción única es habitual en los principales medios del mundo, pero tiene *múltiples interpretaciones*. El concepto parece hoy *más maduro* y menos «miope» (McCombs, 2009), más digital. El presente estudio analiza este fenómeno desde su origen, definición y práctica, focalizando en España para averiguar si es necesario, viable y definitivo.

Palabras clave: integración de redacciones, convergencia digital, internet, periodismo, medios de comunicación

Abstract

The media are living in a transition from a decade ago. The *mediamorphosis* (Fidler, 1998) is a reality of the global media landscape. The information has changed in its times and forms. Internet does not generate a better or worse journalism (Randall, 1996), but the structures and processes have been modified by digital routines (Salaverría and Negro, 2008: 21-31). The choice for the changes is the convergence, implemented under newsroom integration. The integrated newsroom is usual in major media in the world but has multiple interpretations. The concept seems more mature and less «myopic» (McCombs, 2009), more digital today. In this study, this phenomenon is analyzed from its origin, definition and practice, focusing on Spain to see if it is necessary, feasible and definitive.

Keywords: integrated newsroom, digital convergence, internet, journalism, media

Sumario: 1. Introducción. 2. Objetivos y Metodología. 3. Definición y niveles de integración. 4. La integración en España hoy. 4.1. *El País*. 4.2. *El Mundo*. 4.3. *ABC*. 5. Conclusiones. 6. Bibliografía.

1. *Introducción*

Vivimos en un mundo de información constante que además de globalizador e interactivo, se parece cada día más a una realidad paralela, una 'vida' digital en la que millones de personas tienen acceso fácil e inmediato a una cantidad ilimitada de contenidos. La información se ha descentralizado y los medios atraviesan un proceso de transición, un cambio de modelo que escenifica una «época de transformación tan trascendental como la invención del telégrafo o la televisión» (Dahlgren, 2010), una renovación tan radical que se ha convertido en la representación de esa 'mediamorfosis'. Si tuviésemos que destacar una corriente de modelo periodístico con origen directo en Internet, hablaríamos sin dudar de la convergencia, un concepto repetido hasta la saciedad en la última década. La teoría siempre estuvo clara. La nueva manera de informar implica cambios en las redacciones que van asociados a esta tendencia que se detecta de forma generalizada en las empresas periodísticas, que pasan a convertirse en un todo en el que el soporte pierde importancia debido al efecto de la digitalización, culpable de que las empresas hayan tenido que sustituir sus modelos de producción habituales, orientados específicamente hacia un solo soporte, por un modelo independiente y multiplataforma en el que las mismas informaciones se consumen en múltiples soportes (Salaverría, 2008: 28-33).

Para explicar la convergencia, conviene dar marcha atrás en el tiempo y partir de la definición aportada por Salaverría, García Avilés y Masip (2008: 59), quienes hablan de un «proceso multidimensional que, gracias a la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una». De esta corriente nacen los proyectos aglutinadores en los medios, entre los que destaca la integración de redacciones, un fenómeno particular dentro del macrofenómeno convergente.

2. *Objetivos y metodología*

No parece haber discusión a la hora de decir que la vieja guardia del periodismo tiene que familiarizarse con Internet y que los jóvenes periodistas de perfil digital tienen que aprender el oficio, especializarse y subir su nivel cultural, por lo que parece obligatorio buscar una fórmula¹ que erradique el problema. Es imprescindible dar con un sistema que favorezca la convivencia entre ambos estilos, pero ¿cómo y hasta qué punto? La integración de redacciones supone una reorganización de los flujos de trabajo en las redacciones a la que ya casi todos los principales medios se han sumado y del que a algunos ya van por el segundo intento.²

¹ Las ediciones del World Editor Forum 2009, 2010 y 2011 se centraron fundamentalmente en dar con ese sistema de transición.

² *20 minutos* inició en 2012 su segundo proceso de intento de integración.

De la misma manera que la convergencia es un concepto con múltiples enfoques e interpretaciones, la integración de redacciones no tiene una definición única, se interpreta y se aplica según el concepto que cada uno tenga de ella. Hablamos de un concepto que abarca desde la simple fusión de los puestos de mando hasta la refundación de un periódico, una horquilla muy amplia que degenera en un modelo demasiado difuso, por lo que hace falta encontrar su medida.

Internet todavía carece de referentes suficientes (Albornoz, 2007: 262), por lo que la mayoría de los medios van experimentando sobre la marcha. El periodismo en Internet y el propio sistema integrado necesita encontrar sus referentes porque no puede renunciar al valor de la experiencia acumulada (Diezhandino, 1994: 114), a la virtud de saber interpretar los acontecimientos, de marcar la diferencia respecto a una mera explicación. Pero para encontrarlos, primero hay que detectar los fallos y aciertos en las integraciones actuales, así como los falsos mitos que la rodean. Afirmaciones como que Internet nos aleja de lo intelectual y devalúa la capacidad de las personas para pensar por sí mismas (Carr, 2011) alimentan una generalización sin base científica pero de gran calado, ya que culpa al medio del mal uso o del uso meramente banal que algunos hacen de él. Las nuevas tecnologías, por sí solas, no mejoran el rendimiento de la redacción ni los contenidos informativos (Pavlik, 2005: 180).

Metodología

En España son varios los medios que desde finales de 2006 han apostado por este sistema, y lo han hecho de manera muy diferente. Mediante el estudio de algunos de ellos podremos extraer las conclusiones necesarias que nos lleven a averiguar cuáles han sido los logros o las deficiencias detectados. Este estudio diferencia entre la parte histórica, resumiendo la experiencia integradora de *El Mundo*, *El País* y *ABC*, detallando cómo, cuándo, en qué grado y por qué un día decidieron integrar las redacciones, y la parte descriptiva, fruto de la exploración 'in situ', apoyado además en las conclusiones extraídas de las entrevistas a los máximos responsables de las áreas digitales e impresas y un cuestionario tipo anónimo para los periodistas que sirve, mediante una pequeña muestra, para tomar el pulso de la base de la redacción.

Las exploraciones, realizadas en persona entre los meses de abril y agosto de 2012 en cada una de las redacciones anteriormente citadas y para cuya explicación nos ayudamos de una adaptación de la Metodología de Análisis y Evaluación de Recursos Digitales en Línea (Codina, 2006). La flexibilidad³ del método de análisis nos permite adaptar unos parámetros e indicadores pensados para aportar criterios de calidad en sitios web a otros que mostraran el grado de integración de cada medio y evaluaran su aplicación en los ámbitos editorial, humano y de organización. Bajo los parámetros de dirección, redacción e información analizamos 17 indicadores siguiendo los siguientes cuadros:

³ «No es imprescindible aplicar todos los parámetros e indicadores en todas las circunstancias, ni tampoco puede afirmarse que sean los únicos necesarios en toda circunstancia».

Cuadro 1. Redacción.

Indicador	Observación
Formación previa	
Colaboración	
Convivencia generacional	
Conocimiento del otro soporte	
Número redactores web / papel	
Redactores que colaboran con el medio secundario	
Redactores sin soporte fijo / colaboradores/ corresponsales	

Cuadro 2. Dirección.

Indicador	Observación
Unidad de mando	
Prevalencia de un medio	
Órdenes claras	
Jefes de sección / Redactores jefe	
Reuniones de contenidos	

Cuadro 3. Información.

Indicador	Observación
Aprovechamiento de recursos	
Multimedialidad	
Presencia en el otro medio	
Calidad y firmas	

Cuadro 4. Conclusiones.

Análisis puntos fuertes / puntos débiles	
Recomendaciones	
Valoración global	
Fecha de evaluación	

Todos estos datos, su análisis y explicación se apoyan en otros dos bloques en busca de la diferencia entre la teoría, lo que se dice, y la práctica, lo que realmente se ha hecho y conseguido. Gracias al refuerzo de las entrevistas y los cuestionarios reduciremos el margen de error de la observación visual y enriqueceremos la evaluación con todos los puntos de vista.

Para las entrevistas, realizadas a dos responsables por cada uno de los medios analizados, uno de ellos más ligado a la web y otro a la publicación impresa, se aplicaron las mismas veinte preguntas:

- ¿Qué noción tiene de la integración?
- ¿Está favor o en contra?
- ¿La entiende?
- ¿Una moda o se aplica por necesidad?
- ¿A quién pondría de ejemplo?
- ¿Es este un medio realmente integrado?
- ¿Qué grado de cooperación de medios tienen?
- ¿Qué aporta Internet al papel y al revés?
- ¿El producto final es mejor ahora?
- ¿Ha mejorado la convivencia generacional?
- ¿Han llevado a cabo recortes?
- Objetivos: reducir costes o mejorar
- ¿Hubo formación previa? Cómo
- ¿Tienen el mismo convenio sus periodistas?
- ¿El futuro converge o se separa?
- ¿La redacción piensa en multimedia?
- ¿Cómo se organizan los mandos?
- ¿Publica un mismo periodista en dos soportes?
- ¿Hay reuniones separadas?
- Redes, ¿cómo las utilizan?

Como segundo apoyo, se aplicó una encuesta/cuestionario tipo y anónimo a todos aquellos redactores que voluntariamente quisieron responder:

Test	SI	NO	Ns /Nc
Trabajo en un medio con sinergias reales			
Web-papel: uno es más importante			
El producto final web es mejor ahora			
El producto final papel es mejor ahora			
Ha habido una integración generacional			
Recibí cursos de formación			
Publico en más de un soporte			
He conseguido especializarme			
Los veteranos conocen lo digital			
La integración me permitió aprender y mejorar			

Test	SI	NO	Ns /Nc
Un medio integrado empeora mis condiciones			
Una redacción integrada aprovecha más mis noticias			
Sin conocimientos digitales no tendría futuro			
Integrar solo sirve para recortar			
Salgo de la redacción a cubrir informaciones			
La mayor parte de mi trabajo son teletipos			
Mis jefes conocen ambos soportes			
Las órdenes que recibo son claras			
Sé bien quiénes son mis jefes			
Mi perfil es multimedia			
Me han explicado el grado de cooperación deseado			
Tengo claro los objetivos de esta integración			

De las encuestas se obtuvieron porcentajes para establecer la opinión del cuerpo de redacción y poder compararla con la de la dirección. Estas dos percepciones, unidas a las conclusiones de la observación, nos permiten añadir un comentario final más completo de cada uno de los casos, un resumen o estado de la cuestión.

3. *Propuesta de definición y características de la redacción integrada*

La convergencia podemos definirla como la multimedialidad aplicada a la organización de las empresas informativas (Piñeiro, 2006: 330), como el intercambio de contenidos entre múltiples plataformas, esa cooperación entre las industrias de la comunicación (Jenkins, 2006: 2) que requiere cambios a nivel tecnológico, cultural y social con el objetivo de dar respuesta al comportamiento migratorio de la audiencia, que siempre buscará la forma más sencilla de llegar a lo que quiere. Los cambios en el estilo de vida y los avances en la tecnología han provocado cambios tanto en el tipo de contenidos que quiere el consumidor, más individualista y disperso, como en la manera de llegar hasta ellos (Kolodzy, 2006: 11). Cabeceras de todo el mundo comenzaron a apostar por unir sus soportes hacia un mismo fin y dejar de funcionar por separado. Dentro de ese fenómeno existe una herramienta o método vehicular destinado a su implementación llamado redacción integrada, para la que proponemos la siguiente definición: «Marco común de trabajo creado mediante una reorganización estructural, basada ésta en el mejor aprovechamiento de los medios, en compartir conocimientos y en la eliminación de prejuicios muy asentados entre los periodistas, y cuyo objetivo es la consecución de un producto informativo mejor y un periodista más preparado».

Del grado de aplicación de la integración dependerá en gran parte el éxito, por lo que es necesario identificar cuántos niveles podemos diferenciar a la hora de implantar el modelo. Esta investigación propone la siguiente clasificación, dividida en cuatro tipos de concepto ordenados de menor a mayor intensidad:

- Integración de grado 1: Integración por arriba.* Nos referimos, por llamarla de alguna manera, a una fusión de mandos. Sin esta fusión no podría darse ningún paso más porque todo parte de que la zona de toma de decisiones, donde están los responsables, está unificada. Una vez que las personas que deciden qué, cómo, cuándo y dónde se publica una noticia alcanzan una unidad de criterio tal que los redactores no se vean afectados en su trabajo sólo porque esté al mando uno u otro, se puede seguir integrando la redacción. Sin ésta integración ninguna de las siguientes tendría sentido.
- Integración de grado 2: Integración por arriba + Integración física.* Es el paso inmediatamente posterior a la fusión de mandos. Consiste en construir un único equipo de redacción, en la misma sala. En muchos casos, los periodistas de la web y los de la edición impresa ni se conocen. Ahora, los redactores de la web y los de papel pasan a ser compañeros en su sección correspondiente. La fusión física sólo es útil si después se da una verdadera integración a la hora de trabajar.
- Integración de grado 3: Integración por arriba + Integración física + cooperación.* Tras la unión física de los redactores, cada trabajador empieza a aprender las características del trabajo de los demás mediante cursos de formación específicos que corren a cargo de la empresa. Cada departamento publica sus informaciones en web y papel y el jefe de sección correspondiente, ahora sí con una visión global del producto, es responsable de lo que sus periodistas vayan a publicar en ambos soportes. Con el paso del tiempo todos han de saber hacer de todo, o lo que es lo mismo, estar preparados para publicar indistintamente y sin ayuda tanto en la web como en el papel.
- Integración de grado 4: Fusión indiscriminada.* Sobredimensiona la idea de la integración hasta el exceso. Sin duda es la más peligrosa para el periodista. La emoción del movimiento integrador puede degenerar en la idea de que un periodista debe cubrir a lo largo del día una noticia, actualizando constantemente en la página web y escribiendo una pieza final para el diario impreso, con lo que el periodista verá incrementada su jornada laboral considerablemente. Los principales argumentos contrarios a la integración, como son los despidos, la explotación de los periodistas, la falta de especialización o la idea de que el mundo digital desprecia el papel vienen de la aplicación de este cuarto tipo de nivel.

4. *La integración en España hoy*

4.1. *El País*

Desde que se empezaron a escuchar los primeros casos de integración en España, allá por el año 2007, *El País* mantuvo siempre una postura bastante distante al cambio de modelo bajo el argumento del experto en periodismo digital y enton-

ces director de PrisaCom, Mario Tascón, de que papel y web eran soportes totalmente diferentes, basándose en su 'Comparativa con la evolución de las especies' (2006), un trabajo cedido a esta investigación en el que comparaba el debate integrador con la cladogénesis, una bifurcación evolutiva en la que cada uno, en este caso web y papel, debían ir cada vez más por su lado. Por aquel entonces las redacciones de ambos soportes, separadas físicamente en distintos edificios de Madrid, entendían más el supuesto como una fusión antes que como una integración. La postura general del medio era que integrar era un error, además de un proceso que por lo general se estaba adoptando de forma acelerada y sin demasiada reflexión. «No puedes tener la cabeza en los dos medios porque cada medio requiere su manera de trabajar. Internet te condiciona menos y en definitiva, es otro medio», decía Tascón al tiempo que situaba al vídeo como evidencia número uno de la incompatibilidad entre ambas redacciones. Por su parte, la redacción, sobre todo el núcleo más digital de la misma, no veía con malos ojos un sistema de aprovechamiento mutuo en el que además se evitase que se duplicaran esfuerzos. Ni siquiera los más favorables contemplaban una integración total, sino que imaginaban un modelo híbrido con trabajadores para ambos medios y trabajadores en exclusiva para uno de ellos. Sin embargo, la visión de los más veteranos era muy distinta. Empezaban a ver la potencialidad del medio digital y el primer instinto fue defenderse rechazándola ante el miedo a posibles recortes de plantilla y a la dificultad de algunos para reciclarse.

Sin embargo, a partir de 2008, la crisis del papel y la imparable revolución digital empezaron a cocinar un cambio de rumbo en *El País*. El 'no' a la integración pasó a ser un 'sí' por necesidad a principios de 2009, tal y como dijo el consejero delegado de Prisa, Juan Luis Cebrián, quien, utilizando los términos «refundación» y «cambio estructural», anunciaba que *El País* se iba a convertir en «una empresa de producción de contenidos de calidad» para papel, Internet y teléfonos móviles. «La tasa de mortalidad de los periódicos es altísima. La fiesta ha terminado para todos y habrá que ser consecuentes», sentenciaba. La redacción de *El País* pasaba a fundirse, o más bien absorber, a su edición en Internet en detrimento de PrisaCom. Pero este cambio no solo suponía una integración de dos redacciones y empresas en una sola. Además de lo periodístico, *El País* completó la operación anunciando la creación de dos empresas más, una para la gestión administrativa, recursos humanos y distribución, y otra para producción.

La primera reacción de los trabajadores a la decisión de la compañía fue convocar, por amplia mayoría, cinco jornadas de huelga. La división de la compañía en tres empresas independientes y el futuro incierto de un buen número de trabajadores y de sus convenios (diferentes para PrisaCom y *El País*) se unieron al clima de protesta que ya había llevado a la redacción a un paro general, por primera vez a nivel interno, a finales del año 2008 por los despidos realizados durante dicho ejercicio. Al margen de la unión física en la sede de la madrileña calle de Miguel Yuste, la redacción no tuvo una orientación clara ni un contacto con la integración más allá de las palabras de Cebrián. El clima entre los periodistas era de reticencia ante los cambios, pero fundamentalmente por la sospecha a nivel laboral sobre posibles ajustes de plantilla o mayores exigencias por el mismo

suelo. La desconfianza no era hacia el modelo en sí, sino a la posible intención de la compañía.

Hasta la llegada de Gumersindo Lafuente en el invierno de 2009 a la dirección de *elpais.com* no se empezaron a despejar las dudas. Si bien su fichaje, junto a su equipo de confianza en el fallido proyecto Soitu.es, no sentó bien inicialmente en el seno de la redacción en un momento de constantes rumores sobre despidos, sí que sirvió para poner las bases de lo que en un futuro cercano sería la nueva forma de trabajar en *El País*. El desembarco de Gumersindo Lafuente y Borja Echevarría a finales de 2009 fue el impulso definitivo para el relanzamiento de la web y la introducción de la involucración digital de toda la compañía a nivel periodístico. A los dos meses de su llegada, Lafuente lanzó el mensaje definitivo hacia una única redacción.

Cuando Lafuente llegó a *El País* las redacciones ya habían dado el paso de la integración física. Los periodistas que trabajaban para la digital Prisa.com ya se habían trasladado a la sede de la calle Miguel Yuste. Los redactores compartían un espacio físico, pero los avances eran escasos y las directrices confusas. Era el momento previo a un gran cambio y la redacción seguía a la espera mientras trataba de seguir con sus rutinas por separado hasta nueva orden. Así fue durante los dos primeros meses de 2010, hasta que en el mes de marzo, al cumplirse el primer trimestre de Gumersindo Lafuente en el medio, éste anunció que *El País* se comportaría como una sola redacción de contenidos.

El mensaje para la redacción ya era claro: la integración física no es suficiente, el reto es lograr una estructura integrada en el que los periodistas produjesen contenidos para ambos soportes, un giro para el que hacía falta engrasar muchas piezas de la plantilla. La integración, término del que huía Lafuente a pesar de la evidencia del modelo, no era una fusión indiscriminada de periodistas al 50% para cada medio, sino un proyecto de ambiciosa digitalización. El medio entendió que la web debía ser el medio que saliese fortalecido, el medio que se iba a provechar de la marca, de las firmas y del contenido de calidad del diario impreso, mientras que el papel, con un menor recorrido, trataría de sobrevivir a las nuevas tendencias de consumo de información. La organización de la redacción se transformó por completo: por un lado una mesa 'caliente' de última hora solo digital nutrida con redactores de peso en la redacción y con experiencia en nuevos medios, y por otro secciones integradas cuyos jefes eran los responsables de lo que se publicaba en papel y en digital.

El País se volcaba así en la cultura digital hasta el punto de ser un 'digital first', un modelo de medio que deja atrás las negociaciones entre las direcciones de ambos soportes para aguantar un determinado tema para el día siguiente y apuesta directamente por publicarlo, salvo ocasiones excepcionales, primero en Internet. El redactor escribe su información como siempre, con la diferencia de que no lo verá por primera vez en el quiosco al día siguiente, sino esa misma tarde en la web. De aquí surgió la que desde la dirección se considera la pregunta del millón: si se publica primero gratis en la Red, ¿por qué pagar al día siguiente por algo que ya has podido leer? O lo que es lo mismo, ¿qué puede aportar *El País* impreso de diferencial? La pregunta nunca tuvo respuesta. Sus análisis de mercado les indicaban que este modelo no les hacía perder lectores

y se entendió por tanto que el diario impreso seguía teniendo un hueco para un tipo específico de lector con hábitos de consumo de información ligados al formato clásico.

El modelo 'Digital First' suponía un cambio radical en *El País*, que se volcaba así en su apuesta por los medios y negocios digitales en busca de nuevos y mayores ingresos publicitarios a través de dispositivos móviles como teléfonos y tabletas, así como en la versión *online*, fundamentalmente en la parte referente a video. Además de ser una apuesta de futuro en tres formatos crecientes, suponía un salto editorial fundamental para competir en digital en un entorno que les había sido desfavorable respecto a sus competidores desde la decisión de convertirlo en un medio de pago.

El principal miedo de los trabajadores, desde el momento en el que la compañía anuncia su reestructuración, es el fantasma del reajuste de plantilla. Varios meses antes, al ser preguntado por los despidos en otros medios cuando decidían integrar, Mario Tascón contestaba a esta investigación que el problema no era la integración en sí, sino que esta podía servir como pretexto para tomar las medidas que nunca se había atrevido a llevar a cabo en redacciones hinchadas con el paso del tiempo. Por tanto, la pregunta era: ¿Está la redacción hinchada? ¿Hay puestos prescindibles? ¿Será esta la excusa para enviar a casa a un buen número de periodistas? Lo cierto es que durante el cambio de modelo y dos años más *El País* no realizó ningún ajuste en su plantilla, algo que sí haría en octubre de 2012 anunciando un ERE para 149 trabajadores. Sin embargo, y a pesar de ser el principal temor de la plantilla, nadie culpó a posteriori el proceso integrador. La mayor parte de la redacción era favorable al cambio periodístico y coincidía, junto a su comité de empresa, en señalar como culpables a los directivos de la compañía, y en especial a Juan Luis Cebrián, por no haber sabido gestionarla en tiempos de crisis y por haber aprovechado las condiciones de la reforma laboral del Gobierno para tomar la decisión e intentar despedir con 20 días de indemnización.

Resultados de la exploración

La integración en *El País* no es óptima por su sistema 'Digital First' (esta es solo una variante que no tiene del todo que ver con la integración), sino por haber conseguido que todo el mundo tenga claro que trabaja para una marca periodística que publica en dos soportes, tal y como expresó a esta investigación Borja Echevarría. El mérito no está solamente en que los históricos de la redacción impresa estén pendientes del medio digital porque este objetivo, con el tiempo y tras muchas discusiones, se suele acabar consiguiendo por la inercia de las tendencias de consumo de información actuales. En este caso, esta investigación da aún más valor a un hecho mucho menos común, como es que los mandos de la mesa central digital, normalmente centrados de forma consentida y buscada en la versión web, estén implicados y publiquen en el diario impreso.

Históricamente, desde el comienzo de las integraciones, se ha prestado atención a las reticencias de los veteranos hacia los nuevos medios, pero pocos reparan en la actitud de los perfiles digitales, dando por hecho que a ellos no les hace falta implicarse porque trabajan para un soporte con futuro. Esa integración que

demuestran los mandos de la mesa digital es un mensaje de respeto muy positivo para el proyecto. No ha sido un proceso fácil. Ha habido grandes tensiones hasta conseguir un clima integrador tan plácido, pero el resultado final es positivo, a pesar de que aún haya islotes ‘antisistema’ dentro de la redacción.

Esta etnografía se realizó en días convulsos dentro de la redacción, coincidiendo con asambleas de los trabajadores con motivo del fuerte ERE anunciado por la empresa. Sin embargo, en medio de un clima tan adverso, más de un 60% de los encuestados no respondió que la integración sirviese para despedir periodistas, lo que hace pensar que en un clima normal el porcentaje hubiese sido aún más favorable. Si en estas circunstancias los periodistas no creen que el problema sea la integración, quiere decir que el proceso se ha implementado con éxito porque la gente cree en él. La mayoría siente que sus informaciones se aprovechan mejor y más de la mitad creen que son mejores periodistas ahora.

El principal problema de *El País* en este momento es sin duda su diario impreso. El 85% de los preguntados afirman que la web ha mejorado con la integración, pero solo el 14%, ni siquiera dos de cada diez, pueden decir lo mismo del diario impreso. La base de la redacción lo ve estancado mientras por arriba los mensajes no son alentadores, como se puede apreciar en las entrevistas realizadas. La cúpula de *El País* reconoce que hay un debate abierto sobre qué hacer con el papel mientras se refiere a él como un medio en extinción, como hizo Juan Luis Cebrián justo antes de anunciar el ERE: «Cuando me preguntan cuándo van a morir los periódicos, les digo que ya estamos muertos».

En cuanto a la página web, el único ‘pero’ actual en cuanto a contenido es el escaso potencial audiovisual. Siendo un medio digital con unos contenidos fotográficos de calidad (cuenta con una persona dedicada en exclusiva a ver si existe una foto mejor o si alguna no es la más indicada para ilustrar una determinada información), cuesta entender la escasa apuesta por los contenidos propios en formato vídeo. Actualmente predomina el texto de forma descompensada. Meter una cámara para grabar una buena parte de las entrevistas que realizan los periodistas de *El País* no quiere una gran inversión.

4.2. *El Mundo*

Desde finales de 2007, las redacciones de *El Mundo* y *elmundo.es* trabajan de forma integrada. Un traslado de todas las publicaciones de Unidad Editorial a la sede de la madrileña Avenida de San Luis fue el principal culpable del cambio en el método de trabajo. *El Mundo*, junto a *Marca*, *Expansión* y otras publicaciones como *Telva*, *Diario Médico* o *Yo Dona*, entre otros, hicieron las maletas para trasladarse a una sede común debido a la fusión por absorción del grupo Recoletos, fusión de la que nació Unidad Editorial. En total, unos 1.800 trabajadores del grupo. Los espacios abiertos, las salas diáfanas y la última tecnología invitaban a un modelo periodístico más acorde con su tiempo. Tras 14 años en el número 42 de la calle Pradillo, la dirección de *El Mundo* se enfrentaba a una reorganización sin precedentes en la que sus periodistas, tanto los digitales como los del diario impreso, pudiesen trabajar juntos.

En verano de 2007, Pedro J. Ramirez envió un mail explicativo de los responsables de *El Mundo* y *elmundo.es* detallándoles cómo serían a partir de ese momento las cosas y por qué. Bajo el asunto «Una cocina, dos restaurantes», puso sobre la mesa las bases de la nueva etapa informativa del medio que dirige. Pedro J. justificaba su metáfora en el hecho de que eso es justo lo que ocurre en los grandes hoteles y en algunos de los buenos restaurantes del mundo, «que bifurcan su oferta en una cafetería, bar de tapas o lugar de comida rápida —incluso en un *take away*— y el restaurante tradicional propiamente dicho». Según Ramirez, el primero es mucho más barato, está siempre abierto y los clientes, aunque no le dediquen mucho tiempo, van muy a menudo. Para él, la web sería esa cafetería que ofrece un menú sencillo, pero con el sello de la casa y más sofisticado que una simple hamburguesería, hasta el punto de acabar siendo más rentable que el restaurante.

Si había materia prima para hacer el diario impreso, si el restaurante tenía los mejores cocineros, estos podían aportar a la cafetería, a la web, recetas menos complicadas pero sobradamente solventes. Era una sabiduría que no podía ser desaprovechada. Si la cocina era la misma, ninguno de los dos productos podía fallar. Variaría el estilo de los platos, la presentación, etc., pero no la forma de cocinar. «Los dos restaurantes se benefician así simultáneamente de sus sinergias, pues es obvio que por separado cada uno tendría menos cocineros y peores». La idea de mantener una sola cocina, por tanto, estaba clara, y la única duda o principal tarea residía en cómo debía atenderse el servicio de ambos restaurantes, es decir, establecer las prioridades tanto de la web como del diario impreso.

Resultados de la exploración

Lo que más llama la atención de la integración en *El Mundo* es el concepto de intelectualidad introducido por su director digital, Fernando Mas, una voluntariedad a la hora de implicarse en el proceso que es buena y mala al mismo tiempo. Lo mejor de entender la integración de redacciones como un proceso intelectual por encima de lo técnico es que entierra de golpe los prejuicios y ese aroma a trabajos forzados que desprende para los que se oponen desde sus orígenes. Resulta interesante el concepto de no obligar para no malgastar y hacer que esa persona vaya entrando sola en el nuevo sistema por medio de su curiosidad.

Sin embargo, la parte mala tiene dos vertientes. La primera es disuasoria con la formación, hasta el punto de que ni el propio medio le da su justo valor (el 83% de los encuestado aseguran que no han recibido cursos), mientras que la segunda es un peligro en el horizonte, ya que durante ese tiempo en el que esas personas descubren por sí mismas un mundo nuevo, otros tienen que abarcar más y dejar de lado lo que en realidad deberían estar haciendo si la implicación de todos fuese la misma. Porque la realidad es que esa intelectualidad al final no es para todos, sino para la gente con más peso. Solo así se explica que haya secciones enteras integradas con éxito como Deportes, Televisión o Cultura, con rutinas y organización orientadas hacia la cobertura de ambos soportes. ¿Todos los de estas secciones se integraron voluntariamente? No. En realidad la consigna inicial era integrar, y para los que se revelaron se introdujo el concepto intelectual.

Está claro que para una página web es un salto cualitativo tener informaciones de primera mano, aunque sus autores no sean las personas que las hayan editado técnicamente. Pero a esa evidencia le sigue el riesgo del acomodo y la instauración permanente de clases sociales dentro del medio, con las 'estrellas' llamando por teléfono o enviando correos a un grupo de 'esclavos' que por detrás va picando lo que éste cuenta por sistema, no solo cuando es necesario (hay una diferencia entre los temas que son de última hora, en los que el periodista llama y otro publica en la mesa, y los temas reposados que se podrían editar perfectamente y que muchas veces se envían como texto plano por mail). El de la intelectualidad de la integración parece un concepto interesante e incluso recomendable siempre que no sea el fin último, sino la vía por la cual se alcance un rendimiento pleno que no perjudique a terceros. El guiño del 'no obligatorio' y de la conversión natural no puede derivar en una falta de seguimiento del proceso, que es lo que está pasando según la inmensa mayoría de los periodistas encuestados, que a día de hoy aseguran desconocer cuáles son los objetivos de integración del medio en el que trabajan.

Este sistema híbrido, con unas secciones integradas y otras no tanto, se mantiene porque de momento ambos soportes funcionan. La página web es un referente indiscutible, mientras que *El Mundo* sobrevive. Como soporte papel ha trabajado mucho para mantenerse mediante la creación de diferentes plataformas de lectura como Orbyt, en tablets, en smartphones, etc. Sin embargo, el problema de quedarse en una integración a medias, con límites, ha hecho que no haya aprovechado toda la información que un medio líder en Internet como es *elmundo.es* le puede aportar. Resulta extraño esmerarse en la supervivencia de un producto de una manera tan poco abierta al aprendizaje. Desde la cúpula de la edición digital se reconoce con resignación que toda la información sobre los comportamientos y los intereses de los usuarios no se está aprovechando para la elaboración del producto papel. La redacción digital cree que hay soberbia en el comportamiento del diario impreso, empeñado en no escuchar y seguir haciendo «noticias de ayer de las que la gente ya está cansada».

Cuando ocho de cada diez periodistas que trabajan en un medio integrado piensan que uno de los dos soportes manda es que algo no funciona. La sensación desde dentro, en la base de la redacción, es que el diario impreso es quien decide casi todas las cosas importantes, por lo que Pedro J. Ramírez tiene un problema grave por debajo. Más de un 80% de sus trabajadores consideran que tienen un perfil multimedia y que la redacción integrada saca más partido a sus informaciones, y más de un 90% piensa directamente que sin nociones digitales no tendría futuro. La redacción le pide más Internet, un trato de igual a igual con el papel. Resulta ilógico permitir que una redacción como la de *elmundo.es* tenga más prestigio fuera que dentro del propio medio. Es necesario equilibrar fuerzas con vistas al futuro, y más cuando las relaciones por arriba son buenas. A pesar de que la redacción ve esa diferencia de poder, lo cierto es que la fricción no se transmite hacia abajo. La mayoría asegura recibir órdenes claras y saber quiénes son sus jefes, lo que quiere decir que no hay consignas contradictorias ni luchas internas trasladadas a la redacción. Tenga uno más poder o no, lo cierto es que esa gestión trasmite entendimiento entre las cabezas

de ambas partes, con lo que el primer paso, el más importante para modificar las cosas, está dado.

4.3. *ABC*

ABC comenzó a implementar ideas integradoras en 2007, poco después que *20 minutos*, bajo el mando de Roberto de Celis. La primera idea del medio fue la hacer una integración por arriba, solo de zonas de mando, pero con las redacciones separadas físicamente. El primer paso fue poner en común los trabajos de uno y otro soporte entre los puestos de responsabilidad. En octubre de 2008, de la mano de Borja Bergareche, el diario inicia un proceso de transformación total dentro de su redacción, y para ello crea un ‘think tank’ o grupo de reflexión interno que durante un año definiese un proyecto a ejecutar de forma gradual. El diario tomaba esta decisión espoleado por la crisis en difusión que arrastraba el diario, aunque con la sensación de que la cabecera había recuperado el ‘feeling’ con el mercado, y bajo la necesidad de abordar la transformación brutal de la industria periodística. Se creó un grupo multidisciplinar de personas que muy pronto vio la necesidad de que para adaptar lo que los periodistas de *ABC* producían a las audiencias y a las nuevas formas de consumir información había que transformar la manera de trabajar, y para ello, siendo una cabecera centenaria que arrastraba innumerables inercias, la primera decisión, que llegó en el verano de 2009, fue destruir el espacio físico en el que habían trabajado hasta entonces y levantar uno nuevo desde cero. De ese nuevo espacio nacía la nueva redacción única en la que trabajan todos los periodistas de *ABC*, tanto los que venían de la web como del papel.

En marzo de 2010 todos los periodistas se mudaron a la primera planta, que albergaba esa redacción única, y que en la cabecera gusta llamar «factoría de producciones». El entonces subdirector de Internet de *ABC* Borja Bergareche definió el proceso en una entrevista para esta investigación como la construcción de «un receptáculo que nos permita transformar nuestra forma de trabajar, que es lo que buscábamos, el comienzo de algo que transforme ciertos flujos y revise ciertos perfiles para acercarnos aun escenario de integración» (25 de mayo de 2010). Para ello se eligió un modelo casero, concebido y dibujado desde la propia redacción en función de lo que había bajo el pretexto de que nadie de fuera iba a tener más en cuenta que la propia dirección ni la identidad actual de la marca ni la identidad que buscaban para el futuro. «Nadie mejor que nosotros sabe los recursos que realmente tenemos. No puede venir un consultor externo a dibujarte un flujo. Hemos aprendido cosas de fuera y hemos salido a verlas, pero lo hemos hecho en casa».

El primer paso fue la creación de un espacio físico único basado en la integración de la ‘cabeza’ del diario (por arriba). Para ello se fijaron en el modelo de organización radial del *Daily Telegraph*. Esa organización, con una mesa en el centro de la cual salen todas las ‘patas’ de la redacción, era la ideal para concentrar en el núcleo a toda la cadena de mandos y cambiar todo el ecosistema de trabajo. En un escenario ideal, de ese núcleo de la redacción única saldrían decisiones únicas, desde la persona que cubrirá una determinada historia hasta la plataforma o dis-

positivo para el que se vaya a hacer. Aunque parezca simple, el objetivo, conseguir unificar la toma de decisiones, es tan complejo que el periódico decidió que los afectados se lo tomaran como un aprendizaje, ya que era un espacio de trabajo nuevo para todos. En la mesa conviven los subdirectores del papel y de la web, los jefes de información, el jefe de arte, el responsable de fin de semana, el de cierre... Ese núcleo es la cabeza pensante de un proyecto durante 24 horas al día que no debe notar bandazos según quién esté al frente, ya que a primera hora de la mañana el peso lo llevan fundamentalmente jefes de Internet, mientras que a última hora es el responsable de todo es el del cierre de papel.

Los redactores forman parte del segundo paso, que no se daría hasta que el primero estuviese totalmente engrasado. A mediados de 2010 a los redactores aún no se les había integrado por completo, un paso que por otra parte tampoco significaba una obsesión para los responsables, ya que sería la propia inercia del proyecto y del momento la que diría hasta dónde habría que integrar en el día a día. Cada redactor seguía trabajando para su medio y los redactores web trabajaban para la web dentro de la mesa dedicada al digital dentro de la redacción única.

La web es sólo «una pata más» dentro de las muchas que tiene la redacción única, pero es la que más debe crecer a corto y medio plazo. Lo que sí se puso en marcha por parte del periódico fue el denominado ‘programa de pioneros’, que consiste en seleccionar a 30 redactores del papel y darles formación en escritura digital, en SEO, en redes sociales y en el sistema editor para la web. «Con ellos trabajamos los procesos y los flujos que hacen que gente que hasta ahora escribía sólo para un dispositivo, escriba también para otros. Con estos 30 pioneros estamos revisando el material necesario, el equipamiento... en definitiva, lo que es posible y lo que no en todo este proceso», comenta Bergareche. Ese selecto grupo trabaja para los dos soportes, pero no siempre a la vez. A veces hacen historia solo para un medio y a veces lo hacen para los dos pero con un enfoque diferente en cada uno. El hecho de la existencia de un grupo de pioneros no excluyó a otras personas para que trabajen en ambos medios, sino que responde a una estrategia gradual de familiarización con el medio desconocido. Al margen de este grupo experimental está lo evidente. «Ya había gente que sin estar en este programa trabajaba así. La gente de Economía, los que están en el Congreso, el Senado, los partidos políticos, local... Sean o no pioneros con ellos ya trabajábamos porque mandan informaciones para la web». No pertenecer al grupo de pioneros no exime de cumplir una orden de un superior a la hora de hacer una determinada información para otro soporte del habitual si la actualidad o la información en sí lo requieren.

En tercer lugar, la tercera ‘pata’ de la estrategia integradora sería el establecimiento de un calendario con objetivos para los redactores jefes y para los jefes de sección, que son los siguientes, después de la mesa de mando, que tendrán que pasar a ser bimedia y posteriormente por tanto integrados. El jefe de cada sección tendría que ocuparse de su parcela informativa en el papel, en la web y en iPad. «Tratamos de familiarizarlos con el entorno web de una manera que llamamos integración por roce. De estar juntos, de tomar decisiones en la mesa, etc., va surgiendo el cariño a Internet y van haciéndose responsables de ello porque les

va preocupando que la competencia tenga cosas que nosotros no tenemos... El roce hace el cariño».

El problema en este sentido es que de ese roce también surgían los encontronazos. «En este proceso crujen muchas estructuras. Es un proceso que requiere disciplina, que requiere ser dirigido y que requiere marcar unos objetivos a los responsables de la redacción que mandan sobre personas, porque no deja de ser una operación de ingeniería humana», añade Bergareche. En estos momentos el mando por secciones está duplicado. Hay un responsable de nacional o editor área en la web (si bien es cierto que muchas de las áreas tienen sólo una persona con recursos limitados) que tiene contacto con el jefe de sección de papel, que será quien asuma en pocos meses ese rol único para ambos soportes. El papel, por experiencia, va a mandar en los contenidos de casi todas las secciones y tiene que ir asumiendo responsabilidad sobre ese editor de área de la web, que tendrá un papel fundamental. Para la dirección de *ABC* la clave está en la planificación conjunta. El redactor jefe del papel aporta el olfato y el criterio editorial de la marca para la que se publica, y el de web aporta la energía, la nueva manera de contar historias. «De todo esto los periodistas tenemos mucho que ganar porque vamos a hacer cosas que hasta ahora no hacíamos y nos va a enriquecer. Eso nos va a hacer más interesantes para nuestras audiencias y por tanto más necesarios». Por este motivo, la dirección concibe los roces como algo positivo e innato a una redacción, de los cuáles deberán salir soluciones en modo de respuesta a los miedos existentes en ambos bandos, en gran parte ocasionados por el desconocimiento. «Hay miedos por las dos partes. Desde al área web, por miedo a ser considerados de un estatus inferior a los de papel, asunto agravado por el hecho de que los convenios son asimétricos (los redactores del papel tienen un convenio con mejores condiciones que los de la web), y en papel un cierto temor a que esta nueva ola les lleve por delante».

Resultados de la exploración

El mérito de *ABC* está en haber hecho una integración gradual sin una sola vuelta atrás, sin dar pasos en falso y haciendo muchísimo hincapié en la formación. El 80% de los periodistas consultados en este trabajo asegura haber recibido cursos. Todos estos factores le auguran un futuro de integración plena. Tiene lo más difícil, que es la unión de los equipos de trabajo y la firmeza del concepto.

Sin embargo, hay todavía mensajes contradictorios entre la dirección y la redacción. El 100% de los encuestados cree que la web ha mejorado desde que se decidió integrar y consideran además que sin conocimientos digitales no tendrían futuro en el medio, pero sin embargo la mayoría sigue viendo que uno de los dos soportes pesa más que el otro. El diario impreso copa los puestos de responsabilidad y decide sobre los tiempos y la manera de dar las informaciones. La designación de Luis Ventoso al frente de la web es un símbolo de unión, de conversión a lo multimedia, pero también de no confrontación con el papel. Integrar es compartir, aprovechar las sinergias, etc., pero la balanza no debería caer siempre del mismo lado. Eso es lo que hace que casi un 70% todavía no vea sinergias reales, ya que sigue percibiendo que un soporte es subsidiario del otro.

La tarea más difícil que tiene *ABC* es cómo conseguir integrar teniendo baremos diferentes de calidad para cada uno de los soportes. Desde la dirección se ve la web como una emisora de radio que debe alejarse del análisis y centrarse en la actualización constante porque la profundidad debe pagarse al día siguiente en el quiosco. Es difícil por tanto integrar contenidos que *a priori* van a ser diferentes, ya se establecen categorías que acaban marcando a los equipos. En este caso, *abc* es solo tendría opción del análisis que le dé el diario impreso al día siguiente, no cuando lo necesite realmente, y eso le coloca en una posición de desventaja respecto a la competencia en Internet.

Asimismo, es confuso el mensaje de querer una edición digital constantemente caliente en la actualización que suelte *breaking news* sin descanso y pensar que en un futuro debe ser de pago. Si la dirección considera que el futuro de las cabeceras digitales pasa por convertirlos en medios de pago está reconociendo que no están dando lo mejor de sí mismos en Internet, ya que si esto ocurre incluirían esos contenidos 'premium' que ahora están en el impreso. Ese mensaje demuestra que la edición digital, su formato y su esencia, están enfocadas a la supervivencia del papel, no a un concepto periodístico definido para Internet.

5. Conclusiones

Si bien es cierto que la investigación llega hasta finales de 2012, no se aprecia desde entonces un cambio de tendencia en la materia, sino una apuesta cada vez más decida hacia lo digital. Por este motivo, desde la perspectiva de este estudio es absolutamente necesario continuar reorganizando las empresas periodísticas porque los medios no pueden seguir comportándose de la misma manera que lo han hecho hasta ahora. Atendiendo a la evolución de las diferentes apuestas de los medios de comunicación, a la experiencia propia como periodista y a lo observado durante el período de estudio, proponemos las siguientes conclusiones:

1. La integración es necesaria si es de grado 3 y temporal. Es el proceso indispensable de transición, de cambio hacia la cultura digital en los medios y retroalimentación de conocimientos intergeneracionales. Es el nivel de integración que buscan los medios por su naturalidad cooperativa hacia lo digital. Pero como la propia palabra «transición» indica, es temporal, y no una constante que vaya a repetirse en el futuro, donde probablemente no haga falta porque no habrá nada que integrar.
2. La integración fue una moda en origen que ahora se ha convertido en una necesidad, ya sea por motivos económicos o por la evolución de los formatos y del consumo de información. A medida que el concepto se aleja de lo experimental o de la imagen de jugar a ser moderno sin más, la integración se plantea como un proceso lógico que hay que asumir con naturalidad y acoplarlo a la medida de cada medio.
3. Empeñarse en la supervivencia del diario impreso tal y como hoy lo conocemos está perjudicando a los medios digitales. En una integración no debe mandar ninguno de los medios por definición, pero si uno tiene que ser el guía, y con más razón aún en el caso web-papel, ese debe ser Internet (no

solo porque es el futuro, sino porque es de todos). Así, parece más conveniente un sistema 'Digital First', con naturalidad hacia Internet, sin reservas y con búsqueda de introducción de conceptos digitales en papel.

4. Ponemos en valor el concepto de El Mundo de «intelectualidad» en la integración. La integración es más que una implantación de un sistema de trabajo o una reestructuración. Elevada a concepto intelectual adquiere un sentido más completo, más pleno, y nos acerca al concepto más puro de integración
5. *El País* es el medio mejor integrado en España. Todos los mandos son web y papel y tienen absolutamente interiorizado el concepto de 'digital first' con valentía, es decir, sin reservar nada para el papel (salvo alguna exclusiva de gran calado). Por su parte, *El Mundo* tiene una integración 'a la carta', más desordenada, con secciones integradas y otras no. Las temáticas más duras como nacional siguen en manos del diario impreso por decisión editorial y se notan las reticencias de unos hacia otros. *ABC* es el medio que más ha trabajado la formación, en la que ha invertido varios años, y ha cuidado mucho los tiempos con su forma gradual de implementar los cambios. Ha dotado su redacción de modernidad y tiene la distribución más radial y diáfana, pero sigue sin tener una decisión digital clara, ya que es el equipo de última hora web el que presiona a los jefes de sección para que publiquen en Internet. La de *ABC* era, por puesta en escena, la más prometedora, pero se ha quedado en la forma y tiene bastante de declaración de intenciones más que de realidad. Por último, *20 minutos* (su exploración no ha sido incluido por haber perdido vigencia al haber sido realizada antes de su reintegración) es la gran incógnita por su nueva vuelta de tuerca. Integrado, desintegrado y de nuevo integrado a la fuerza, tiene por delante el reto de seguir siendo un referente digital cada vez con menos personas y lograr hacer un gratuito que no cuente noticias antiguas.

6. Bibliografía

- Albornoz, Luis A. (2007). *Periodismo digital. Los grandes diarios en la Red*. La Crujía Ediciones, Buenos Aires.
- Codina, Lluís (2006). *Evaluación de calidad en sitios web: Metodología de proyectos de análisis sectoriales y de realización de auditorías*. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona
- Diezhandino, María Pilar (1994). *El «arte de escribir» un texto periodístico*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Bilbao.
- Edo, Concha (2009). *Periodismo informativo e interpretativo. El impacto de Internet en la noticia, las fuentes y los géneros*. Segunda Edición. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, Sevilla.
- Fidler, Roger (1998). *Mediamorfosis. Comprender los nuevos medios*. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Jenkins, Henry (2006). *Convergence culture. Where old and new media collide*. New York University Press, Nueva York.

- Kolodzy, Janet (2006). *Convergence journalism: writing and reporting across the news media*. Rowman & Littlefield Publishers, Maryland.
- Pavlik, John Vernon (2005). *El periodismo y los nuevos medios de comunicación*. Paidós, Barcelona.
- Pavlik, John Vernon (2008). *Media in the digital age*. Columbia University Press, Nueva York.
- Piñeiro, Armando A. (2006). *Enciclopedia del periodismo*. Valletta Ediciones, Buenos Aires.
- Ramos, David (2007). *Prospectiva de la redacción integrada. Ventajas y desventajas de la fusión entre la web y el papel*. Investigación de D.E.A. (CC. Información, UCM).
- Ramos, David (2014). *La integración de redacciones como respuesta a los nuevos formatos periodísticos. El caso español: 20 Minutos, ABC, El País y El Mundo*. Tesis doctoral (CC. Información, UCM).
- Randall, David (2008). *El periodista universal* (Nueva edición actualizada). Siglo XXI de España editores, S.A. Madrid.
- Salaverría, Ramón (2005). *Redacción periodística en Internet*. EUNSA, Navarra.
- Salaverría, Ramón y Negredo, Samuel (2008). *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones*. Editorial Sol90, Barcelona.

Hemerografía

- ABC.es (2011) Entrevista a Nicholas Carr (disponible en <http://www.abc.es/20110301/medios-redes/abci-nicholas-carr-201102281759.html>, consultado el 3/4/2014)
- Dahlgren, Peter (2010). Trazando la evolución del periodismo. El horizonte de la democracia, en Infoamerica (Artículo disponible en <http://www.infoamerica.org/icr/n02/dahlgren.pdf>, consultado el 10/6/2014)
- Edo, Concha (2010). 'Journalism's future is hybrid and adapts to all supports', en Infoamérica (Iberoamerican Communication Review) (Disponible en <http://www.infoamerica.org/icr/n02/edo.pdf>, consultado el 8/5/2014)
- Mccombs, Regina (2009) 'Power Struggles over Converged Newsrooms May Diminish Value of Web Sites' en Poynter Online (artículo disponible en <http://www.poynter.org/column.asp?id=31&aid=174041>, consultado el 24/4/2014)
- Salaverría, Ramón y García Avilés, José Alberto (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo, en nº23 de Trípodos, Barcelona (Artículo disponible en <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/5071/1/154114.pdf>, consultado el 21/6/2014)
- Salaverría, Ramón (2007). La convergencia como coartada (Artículo disponible en <http://e-periodistas.blogspot.com/2007/12/la-convergencia-como-coartada.html>, consultado el 30/3/2014).
- Salaverría, Ramón y García Avilés, José Alberto (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo, en nº23 de Trípodos, Barcelona (Artículo disponible en <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/5071/1/154114.pdf>, consultado el 5/5/2014)