



PORTADA

INFORMACIÓN GENERAL

CONSEJO EDITORIAL

ENVÍO DE ORIGINALES

NÚMEROS ANTERIORES

INDEXACIÓN BASES DE DATOS

CREATIVE COMMONS

BÚSQUEDAS

CONTACTO

DENTRO DE C&amp;S

OK



Reseña /

Ramón SALAVERRÍA

Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones

*Editorial Sol90, Barcelona, 2008, 187 pp.*

Ramón SALAVERRÍA y Samuel NEGREDO *Periodismo integrado. Convergencia de medios y reorganización de redacciones* Editorial Sol90, Barcelona, 2008, 187 pp. Ante el terremoto del cambio, hay dos opciones: resistir o arriesgar. Estrategia defensiva o coraje innovador. Desde la declaración de intenciones de la introducción, los autores de este volumen apuestan por lo segundo: "La convergencia periodística es una oportunidad para reconvertir la organización de las empresas periodísticas del siglo XX en empresas informativas del siglo XXI" (p. 17). Ahora que se ha generalizado el nuevo paradigma comunicativo, cuando la interactividad de la red y la popularización del User-Generated Content amenazan a "los guardianes del estatus de qué es noticia" (Meikle), se impone la necesidad de repensar el papel de los medios tradicionales y su capacidad para administrar el poder simbólico. ¿Cómo? Por medio de un periodismo integrado. Por eso, la primera duda que despejan Ramón Salaverría (profesor de Tecnología de la Información de la Universidad de Navarra) y Samuel Negredo (doctorando en el mismo centro) es la conceptual: la tan citada "convergencia" es un proceso dinámico, multidimensional (tecnológico, empresarial, profesional y de contenidos); la integración, por su parte, es la *stazione termini*. De ahí que "el reto de un plan de convergencia" no sea "tanto cambiar el producto sino, principalmente, cambiar el proceso de producción" (p. 52). Eso, precisamente, es lo que enseña este *Periodismo integrado*: cómo ocho medios de referencia han variado sus modos de generar noticias en un entorno multimedia, hipertextual, interactivo, personalizado y en constante actualización. La estructura del libro se articula, pues, en torno a casos de estudio. En este sentido, se trata de un volumen de propensión más didáctica que puramente académica, ideal pues para estudiantes, profesionales del ramo y estudiosos de la Comunicación. De hecho, carece de notas al pie y compendia cada capítulo apuntando sucintamente las claves de cada medio investigado. A excepción del pertinente prólogo de Antoni M. Piqué, la introducción ("Usted primero") y la clausura ("Hacia el periodismo integrado"), cada capítulo ofrece una estructura ternaria: marco teórico, caso práctico y resumen. En un entorno dominado por internet, los medios tradicionales se enfrentan a la "Tormenta perfecta" (capítulo segundo). Salaverría y Negredo analizan la vertiente económica de la integración certificando sus muchos obstáculos: "Aumento de costes de la producción, estancamiento o caída de la difusión, menor inversión publicitaria, desaparición de puntos de venta y aumento de la competencia" (p. 21). Rico en datos, el capítulo observa cómo al tiempo que decae la publicidad en medios tradicionales, la Red absorbe cada vez más usuarios y clientes: "Mientras los nubarrones se abaten sobre los medios tradicionales, los medios online ven su futuro cada vez más despejado" (p. 30). A este análisis teórico, le acompaña el estudio del caso de Tampa News Center, un "laboratorio de modelos", pioneros en apostar por la convergencia. El tercer capítulo ("Las cosas por su nombre") parte de la citada reflexión teórica en torno al binomio convergencia-integración para adentrarse en el análisis de un modelo periodístico de referencia: el británico *The Daily Telegraph*. Los autores detallan la reorganización mental de los directivos, la nueva ubicuidad del contenido, el desafío de la formación, las bajas laborales e, incluso, la configuración de una nueva redacción física, en forma de estrella, adecuada al nuevo flujo de trabajo convergente. En el estudio del *Daily Telegraph* ya se atisba una constante: la indocilidad al cambio en todos los niveles de una empresa periodística. El cuarto capítulo ("Resistencias a la integración") aborda ese crucial asunto desgranando las principales críticas a las que se ha enfrentado este proceso y, sobre todo, aportando vías de salida mediante un inventario para "ganarse la confianza de los resistentes" (pp. 78-81). Los casos de estudio que complementan el capítulo apuntan a dos de los medios más influyentes del mundo: el *New York Times*, con su intento de globalizar la marca y extenderla a los nuevos soportes, y el *Financial Times*, un diario que, pese al centenar de despidos, "ha afrontado el cambio con serenidad y éxito" (p. 94). Esos dos últimos diarios constituyen ejemplos de empresas que se mueven y adelantan al cambio antes de que este les sobrepase. Y buena parte del éxito tiene que ver con lo explicado precisamente en el capítulo 5 ("Eppur si muove"): cómo instaurar una cultura colaborativa para que el procedimiento de integración resulte exitoso. "Cuando se trata de implantar un proceso de convergencia entre distintos medios, no basta con resolver los factores económicos, logísticos y tecnológicos; un desafío previo [...] es el de implantar una nueva cultura profesional de mutua confianza y disponibilidad para la colaboración" (p. 102). Quizá uno de los mejores botones de muestra de esta nueva cultura redaccional lo ofrece el *Guardian Media Group*, que ha sabido syndicar "personalidades diversas bajo la misma marca". La planificación de su proceso convergente ha desembocado en la "primera empresa informativa que agrupa las redacciones" de un semanario, un diario y una potente página web (p. 111). Esta sección se enriquece con el examen del progresivo cambio en el Grupo Estado de São Paulo, una redacción única donde "cada plataforma sigue su propia rutina de cierres" (p. 123). El penúltimo capítulo –de vocación cartográfica– analiza diversos "Modelos de redacciones integradas". La taxonomía combina, como si fuera un puzzle, las múltiples posibilidades de convergencia en una doble escala: la de los soportes (papel, televisión, radio y online) y la geográfica (nacional, regional, local). Asimismo, los autores detecta tres fórmulas de convergencia transversales: por secciones temáticas, por ritmos informativos y por intereses publicitarios. Además de los ejemplos que jalonan la explicación teórica, Salaverría y Negredo ponen el foco en dos modelos de redacción integrada: el muy rentable conglomerado escandinavo Schibsted (matriz de la franquicia 20 Minutos) y el argentino Clarín, cuya mayor novedad ha sido la de gobernar la redacción desde dos mesas centrales que, a su vez, posibilitan dos velocidades informativas. El capítulo de cierre recupera el tono exclusivamente teórico para, desde una perspectiva que sigue siendo divulgativa, recoger los principales elementos de discusión del volumen al hilo del cambio de paradigma periodístico precipitado por Internet. Así, los autores reflexionan sobre la nueva correspondencia que se establece con el público, la inédita horizontalidad de la estructura interna, la edición realmente multiplataforma o la integración espacial y de marca. En este punto, tras la experiencia atesorada a lo largo de las páginas, supone un acierto recuperar la definición de convergencia: "una reconversión integral de la empresa periodística", "un procedimiento para dar más importancia a la información que al soporte" y "una forma de aprovechar la fortaleza

de marca" (p. 176). Como evidencian las indicaciones finales para los propios medios, el tren del futuro periodístico está en marcha. Y no espera a nadie. El periodismo será integrado... o no será.

**Alberto Nahum GARCÍA MARTÍNEZ**  
[albgarcia@unav.es](mailto:albgarcia@unav.es)

---

[arriba](#)