

## II. ACTUALIDAD

### El teclado del éxito del periodismo de calidad

Hace casi 150 años, en 1878, la famosa máquina de escribir Remington 2 incorporó el teclado conocido como QWERTY, inventado por Christopher Latham Sholes, un editor de Wisconsin. Este teclado ha resistido a todas las revoluciones científicas y tecnológicas que se han vivido en el último siglo, y sigue siendo con el que mayoritariamente escribimos en ordenadores, tabletas, teléfonos inteligentes, etc. Paul A. David, en su famoso artículo "Clio and the Economics of QWERTY" (*The American Economic Review*, vol. 75, nº 2, 1985, pp. 332-227), utilizó el caso del teclado de Sholes para ilustrar el fenómeno de la *path dependence* en economía, según el cual productos o estándares inferiores pueden subsistir y tener éxito en el mercado durante muchos años gracias al legado que han construido.

De alguna manera, los principios y estándares del periodismo de siempre, del que sigue alumbrando la práctica de los denominados *legacy media* (los medios tradicionales), se encuentran en una situación parecida a la del teclado QWERTY. Son discutidos, se suponen superados y obsoletos, amenazados por una revolución más que por una evolución, pero al mismo tiempo volvemos todos una y otra vez a ellos como eje de la supervivencia y el éxito de la actividad periodística.

Por eso, utilizando el QWERTY como metáfora, y sus cinco letras como recurso nemotécnico, en este artículo se plantea la necesidad de que el periodismo –al menos el periodismo de calidad o el periodismo con mayúsculas, el que históricamente se ha configurado como una institución fundamental



en la sociedad–, "reconquiste" algunos terrenos perdidos como consecuencia de los innumerables procesos de transformación –tecnológica, económica, etc. – vividos en las últimas décadas. Las conquistas que aquí se plantean –algunas ya en marcha, otras no tanto– afectan a distintos aspectos de la actividad periodística, tanto profesionales como de negocio, y son ejemplo del tipo de retos que tienen ante sí los medios y la profesión para proyectarse en el futuro manteniendo su relevancia pública y su viabilidad económica.

**-Q. Quality.** En mercados de abundancia de oferta, con bajas barreras de entrada (como sucede, sobre todo, en la creación de contenidos), y con demandas muy volátiles, cada vez tienen mayor importancia la calidad de las ofertas, y su traducción en la construcción de marcas periodísticas fuertes. El valor de marca periodística es lo que significa en términos de *uniqueness*, de importancia y de preferencia de marca para los lectores. Muchos de los grandes medios que disfrutaban de esa preferencia de marca en el mundo impreso (*BBC, CNN, New York Times, The Guardian*, etc.), todavía la arrastran con enorme fuerza en los entornos digitales. Esos medios nunca han perdido de vista su tradición y patrimonio de marca, basados en sus valores periodísticos, y tampoco olvidan que las audiencias y lectores nunca compraron sus productos sólo como meras fuentes de información, sino como verdaderas declaraciones de personalidad y estilo de vida.

Por eso es tan importante la íntima conexión de los valores de marca con los de calidad periodística. Medios como el *New York Times* o *Der Spiegel* son un buen ejemplo de esta idea. En el caso del diario neoyorquino, su reciente actualización de los contenidos digitales se puede comentar desde muchos aspectos, pero hay tres que conectan a la perfección



con lo que aquí se plantea: el primero, aunque pueda parecer menor, el fortalecimiento de su identidad tipográfica histórica, que simboliza mejor que nada su alma periodística; el segundo, su afán por gestionar con criterios periodísticos claros el controvertido mundo de la "publicidad nativa"; por último, parece que el diario apuesta por el *scrolling*-lector frente al *clicking*-anunciante. En el caso de *Der Spiegel*, quizá todo lo anterior se pueda simbolizar –como reflejo de su reconocida excelencia periodística– en las palabras que abren su memoria empresarial de 2012: "*Journalism first*". Toda una declaración de identidad y de intenciones frente a los "*Digital first*", "*Readers first*" o "*Fast is first*" tan de moda en los últimos tiempos, y que no necesariamente son incompatibles –más bien lo contrario– con ese *primus inter pares* que plantea la marca alemana.

**-W. Workforce.** La fuerza de las grandes marcas periodísticas se apoya en la calidad del talento de sus redacciones. Sólo con excelentes profesionales se puede reconquistar la capacidad del periodismo para salirse del ingente y caótico flujo de contenidos digitales, para seguir buscando aquello que es necesario que se sepa y que se desconoce, para trabajar con agendas propias, para separar el grano de la paja en los fenómenos de actualidad, y dar un sentido contextualizado a los acontecimientos informativos más relevantes. La búsqueda de fuentes valiosas, la verificación de la información y el ejercicio de la criteriología periodística en torno a la actualidad, siguen siendo trabajos insustituibles que sólo realizan los buenos periodistas y que se basan en la confianza, como recordaba hace algún tiempo Lionel Barber, director del *Financial Times*.

Ante el periodismo algorítmico y el periodismo de enlace se hace necesario reivindicar y defender –en estos momen-



tos de pesimismo en la profesión– el enorme poder de equipos profesionales altamente productivos y motivados, con un sentido de misión, que mezclan el criterio de la experiencia con la ilusión y el atrevimiento de la juventud. Afortunadamente, cada vez existen más casos de ese tipo de redacciones que, precisamente aprovechando las ventajas de las nuevas tecnologías, ofrecen contenidos periodísticos realmente valiosos, de los que cada quedan menos en el mundo off line. Casos como el de *Pro Publica* en Estados Unidos, *El Confidencial* en España, *Mediapart* en Francia, *De Correspondent* en Holanda o *Krautreporter* en Alemania, que continúan apostando por equipos redaccionales altamente cualificados y cada vez más numerosos –en una época de despidos masivos en los grandes medios– demuestran lo acertado de esa apuesta por el talento periodístico. Por contra, fenómenos como la reciente salida de medios tradicionales de talentos como Mossberg, Swisher (del *Wall Street Journal*), Pogue (del *New York Times*), Greenwald (del *Guardian*) o Klein (del *Washington Post*), y su exitosa entrada en proyectos informativos nuevos, marcados por su arrastre personal, no hacen sino recordar la enorme importancia de la adecuada gestión del activo más importante de los medios: sus profesionales.

**-E. Editorial.** Interactividad, diálogo, participación, *user-generated contents*: la información y los contenidos periodísticos están siendo transformados por todos esos procesos facilitados por las nuevas tecnologías. Esa transformación ya no tiene marcha atrás, pero requiere ser gestionada con criterios editoriales. Hay que reconquistar el sentido periodístico de toda esa interacción, de gestionarla con criterios de valor, de relevancia y de calidad –no sólo con la métrica



cuantitativa de *Google Analytics*–, desde la identidad y el alma editorial de cada medio. En suma, como afirma Mikel Iturbe, director del diario español *Heraldo de Aragón*, hay que asegurarse de que "el diálogo con los usuarios, si se realiza, debe hacerse bajo la defensa permanente de una serie de principios editoriales que fijen postura y marquen el papel cívico del medio".

Con mayor o menor éxito, las marcas periodísticas que apuestan porque esa interactividad sea generadora de verdadero valor editorial han experimentado con propuestas diversas. *The Economist*, por ejemplo, lanzó hace ya mucho tiempo su sección "Debate", con formatos de discusión propios de una identidad editorial marcada por el estilo de debate de Oxford. *El País*, en España, creó su propia plataforma de conversación, "Eskup", basada en la participación de expertos. La *BBC*, por último, ha integrado completamente esos contenidos derivados de la interacción en su detallada *BBC Editorial Guide*, que establece prácticamente los mismos estándares de calidad para todo tipo de contenidos.

**-R. Return on news value.** En un momento en el que el modelo de negocio antiguo de los medios no acaba de dejarnos, y el nuevo se presenta todavía como una gran esperanza incumplida, es necesario trabajar con una mentalidad mixta, híbrida, en la que gratuidad y pago tengan un protagonismo más equilibrado. O dicho de otro modo, habrá que trabajar con el modelo de negocio más tradicional, aquel en el que lectores y anunciantes han financiado, en los mejores medios de una forma bastante pareja, la información de calidad. Eso implica distinguir bien los contenidos verdaderamente valiosos, los que permiten un precio en la carta, de aquéllos que son un puro tentempié, un aperitivo, el *free*



*lunch* para todo el que se acerque al medio. Es hora de la *retro-innovation*, de volver a cobrar por los contenidos periodísticos valiosos, de pasar del "retorno de la inversión" al "retorno del valor", o mejor, al que podríamos definir como retorno del valor periodístico.

Han pasado muchos años desde que Peter Kahn, responsable del *Wall Street Journal* cuando el diario decidió cobrar por sus contenidos en Internet, dijo aquello de "Hice que la versión en Internet fuera de pago porque era un ignorante. No conocía otra forma mejor de hacerlo. Tan sólo pensé que la gente tenía que pagar por nuestros contenidos". Su diario, el *Financial Times* y algunos otros medios especializados fueron los verdaderos pioneros de esta *retro-innovation*. El *New York Times* la extendió a muchos otros campos, y hoy no parece que se vaya volver atrás en la reconquista del pago por el valor periodístico, aunque todavía muchos medios actúen con una mentalidad un tanto experimental. Según el último informe del *Pew Research Center* sobre la situación de los medios en Estados Unidos, casi medio millar de periódicos ya han implantado o tienen previsto implantar a corto plazo algún tipo de sistema de pago por contenidos. Similares ideas se deducen para muchos otros países del último estudio del *Reuters Institute* de Oxford.

**-T. *Timeliness*.** Es una obviedad que en el origen mismo del concepto de periodismo y de prensa periódica existe una dimensión temporal determinante. La actualidad, sobre la que opera la actividad periodística, siempre tiene lugar en tiempo real, pero hasta hace bien poco se daba cuenta de ella y se difundía por períodos, con distintos niveles de retardo. Esos ritmos periódicos establecidos configuraban formas de hacer periodismo y rutinas de recepción de información cla-



ramente diferenciadas. Hoy, sin embargo, parece que todos los tiempos han sido absorbidos por el tiempo real, por la rapidez y la instantaneidad. La lógica del *Fast, Now, The latests news* se ha apoderado de las redacciones.

Y sin embargo, aunque necesario, el tiempo real no es el único tiempo periodístico –ni siquiera, quizá, el más importante, salvo para los *Bloombergs* y *Reuters* del planeta–. Fenómenos como el *slow journalism* o *long-form journalism* nos recuerdan eso, y también nos recuerdan la importancia de pensar en la temporalidad periodística, más como tiempo pertinente y oportuno, que tiene en cuenta al lector, que como tiempo de la urgencia, pegado a lo que sucede en la actualidad. Surgen por doquier iniciativas periodísticas singulares que recuperan la pausa del buen hacer periodístico, como *Quarz* en el mundo de la información económica, o *Matter* en el de los temas más científicos y tecnológicos, cuya paradójica definición podría ser la de mensual exclusivamente online con una sola historia. Pero no hace falta acudir a ejemplos tan extremos para advertir cómo el nuevo entorno tecnológico de recepción de información está abierto a la reinención de ciclos o momentos periodísticos especiales, a una gestión de la *timeliness* menos obsesionada con el tiempo real. La experimentación con ciertos formatos vespertinos para tabletas y smartphones –*Le Soir 17h* en Bélgica, *Abend (Der Spiegel)* en Alemania o *El Mundo de la Tarde* en España– muestra las posibilidades de esta idea.

–**Y. Yield.** Nada de lo dicho anteriormente tendría sentido si no generase el retorno económico que pueda justificar que se siga invirtiendo en buen periodismo. En medio de la actual crisis se han generado grandes dudas sobre el potencial del periodismo como negocio que pague dividendos, y han sur-



gido fenómenos y modelos de organización nuevos como los que propone el filantroperiodismo, el *crowdfunding*, etc. Sin embargo, hay pocas esperanzas de que el futuro del periodismo profesional y organizado tenga que dejar el mercado; más bien al contrario, seguramente algunas empresas periódicas –menos que las que hoy conocemos, probablemente– serán capaces de extraer la rentabilidad que el buen periodismo históricamente ha sido capaz de generar, aunque quizá no en los poco razonables niveles de las épocas en que muchas de ellas actuaban casi como monopolios. También en este sentido, la reconquista de la verdadera misión periódica de algunos negocios, disuelta a menudo en la de grandes conglomerados multimedia –o simplemente multi-sectoriales, con intereses en actividades de lo más heterogéneas–, parece una tarea pendiente.

Así lo muestran los negocios de empresas que continúan reforzando ese foco periodístico de su actividad. La alemana *Axel Springer AG*, por ejemplo, se está concentrando cada vez más en sus dos marcas más fuertes, *Die Welt* y *Bild*, y en los últimos años –a pesar de la crisis– su EBITDA se ha situado entre el 15% y 20%. Compañías periodísticas tan azotadas por la crisis como *Gannet Co.* todavía en los últimos años han mantenido parecidos niveles de rentabilidad operativa, y en 2013 han vuelto a recuperar su atractivo bursátil –en el caso de *Gannet*, con una revalorización anual del 65%. En esa misma línea de prestar mayor atención al potencial de valor de los negocios periodísticos se puede entender también la reciente división de los negocios de la antigua *News Corporation*, en una compañía de prensa y editorial (*News Corp*) y otra de televisión y entretenimiento (*21st Century Fox*).



El "teclado" del éxito del periodismo –de su continuo redescubrimiento– seguramente contiene más teclas que las seis citadas, pero este QWERTY periodístico puede ser un buen inicio. El futuro del periodismo, o al menos del tipo de periodismo que históricamente ha sido esencial para el funcionamiento de una sociedad democrática, dependerá tanto de su adaptación a los cambios tecnológicos y económicos, cuanto de su capacidad para preservar algunos de los principios y prácticas profesionales que le han dado sentido a lo largo de la historia y que se han comentado en este artículo.

*Ángel Arrese*  
*FCOM. Universidad de Navarra*

## **Nuevos paradigmas de liderazgo**

En este artículo, inspirado en el homónimo libro de Richard Barrett, quiero poner de manifiesto los nuevos paradigmas del líder del siglo XXI, un liderazgo 2.0, activo, dinámico, basado en valores que tienen que ver con el bien común, que supera al modelo antiguo y arcaico del liderazgo 1.0 basado en el castigo, la manipulación y el interés propio.

Para tener una imagen gráfica (aquellos que siguen el mundo del fútbol estarán más familiarizados) he decidido colocar a dos personajes antagónicos como modelos de liderazgo. Se analiza mediante un paralelismo qué valores tienen ambos en acción, y se concluye que tienen alguna coincidencia: los dos están orientados a los resultados.

