



Cuadernos de Información

ISSN: 0716-162x

dgrassau@uc.cl

Pontificia Universidad Católica de Chile

Chile

RICO, MARTA

Periodista multimedia interactivo: eje de los grupos de comunicación españoles

Cuadernos de Información, núm. 31, diciembre, 2012, pp. 103-116

Pontificia Universidad Católica de Chile

Santiago, Chile

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97124883009>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



## Apartado: Otros Temas

# Periodista multimedia interactivo: eje de los grupos de comunicación españoles Multimedia and Interactive Journalist: Core Spanish Media Groups

(ARTÍCULO)

MARTA RICO, Facultad de Ciencias de la Información, Universidad Complutense, Madrid, España. (mrico01@ucm.es.)

► Recibido: 20/febrero/2012. Aceptado: 6/noviembre/2012

### RESUMEN

Este texto muestra cómo la integración de las redacciones tradicionales ha revolucionado la gestión de personal en los grupos de comunicación al surgir una nueva figura profesional, el periodista multimedia interactivo, que se ha convertido en pieza clave de los departamentos de recursos humanos. Se han redefinido los puestos de trabajo, se han determinado los perfiles necesarios, se ha modificado la selección de personal y la formación, y se han establecido nuevas formas contractuales. Todo ello porque las redacciones multimedia precisan de un periodista multiplataforma, multifuncional, interactivo y con una preparación específica para desarrollar una labor muy concreta. Esto, unido a una reducción de costos, ha promovido nuevas relaciones entre los profesionales y su empresa o grupo de comunicación. Por tanto, para tal fin, en este estudio se han analizado textos y se han empleado la observación y el método Delphi.

DOI: 10.7764/cdi.31.457

**Palabras clave:** periodista multimedia interactivo, relaciones contractuales, recursos humanos, formación, selección de personal.

### ABSTRACT

*This text shows how integration of traditional newsrooms has revolutionized personnel management in media groups because of the appearance of a new professional figure, the multimedia and interactive journalist, who has become a key part of human resources departments. Jobs have been redefined, the necessary profiles have been determined, the selection of personnel and training has been modified, and new contractual forms have been established. All this has happened because multimedia newsrooms need a multi-platform, multifunctional and interactive journalist, with specific training, to develop a very concrete work. This, associated with a reduction in costs, has promoted new relationships between professionals and their company or communication group. Therefore, for this purpose, in this study we have analyzed texts and used both the observation and Delphi method.*

**Keywords:** multimedia and interactive journalist, contract of employment, human resources, training, recruitment.

La relación entre los *media* y los avances tecnológicos se ha reflejado en continuos cambios empresariales. El más significativo de ellos fue la diversificación de los grupos de comunicación, que conllevó la integración de las redacciones tradicionales en una multimedia.

Esta convergencia, junto con la rentabilidad económica, modificó la gestión de personal al aparecer la figura del periodista multimedia interactivo, detrás del que se encuentra una amplia variedad de tareas y cuya relación con su empresa ha dado lugar a una diversidad de formas contractuales.

Desde que nacieron los primeros periódicos españoles, en el siglo XIX, hasta nuestros días, el mundo de la comunicación no ha sido inmune a la influencia de los avances tecnológicos, pues estos siempre han introducido modificaciones en el proceso de producción. Entre los inventos más significativos se encuentran la rotativa y los motores de vapor en el siglo XIX; internet y los formatos multimedia, en el siglo XX y, más reciente, la computación en nube. Todos ellos, de una manera o de otra, han transformado las rutinas laborales de los periodistas, pero los cambios más revolucionarios son los motivados por las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC).

Las TIC, unidas al objetivo principal de toda empresa, la rentabilidad, fueron el motor para que las redacciones tradicionales convergiesen en una de carácter multimedia, donde no solo hay nuevos sistemas de producción y de distribución, sino que, además, los profesionales de la información tuvieron que asumir más tareas. Así, en España, se produjo una reorganización empresarial de las redacciones. En palabras de los profesores López y Ortiz (2011):

La convergencia no podría imaginarse hoy sin el papel que las TIC han desempeñado en la transformación de los procesos productivos y sin la universalización de la Red como sistema de distribución y creación de contenidos informativos, de entretenimiento o, simplemente, de conocimiento. (Párr. 1)

Ante las nuevas circunstancias, los departamentos de Recursos Humanos de los medios de comunicación se vieron obligados a instaurar una cultura de cambio y el trabajo en equipo, así como a redefinir los puestos de trabajo para determinar los perfiles necesarios. Esta situación les llevó a reestructurar su selección de personal, a establecer nuevos planes de formación y a plantear nuevas relaciones contractuales entre los trabajadores y sus empresas.

El presente texto<sup>1</sup> consta de dos bloques: uno sobre la reorganización empresarial, por la evolución de las empresas de comunicación a grupos multimedia, y otro sobre la incidencia

del nacimiento de las redacciones multimedia en la planificación estratégica de los recursos humanos.

## MARCO TEÓRICO

### REORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DEL SECTOR DE LA COMUNICACIÓN EN ESPAÑA

Los medios de comunicación nacieron en España como instrumentos para la propaganda, pero con el paso del tiempo y con la llegada de los sistemas democráticos se convirtieron en empresas cuya principal finalidad era la rentabilidad económica.

La consolidación del sistema democrático en los años 80 supuso que desapareciese el concepto de medios de comunicación concebidos como “cadena de transmisión de valores, pautas ideológicas y control informativo, ajustada a las directrices propagandísticas” (Rueda y Chicharro, 2006, p. 41). Fue en esta época cuando se rompió el monopolio de las televisiones públicas –para dar paso a la competencia de las televisiones privadas– y se constituyeron los primeros grupos de prensa, bien a partir de una cabecera destacada, bien mediante la adquisición de periódicos deficitarios.

Por otro lado, el interés de los grupos económicos y políticos por contar con medios de comunicación propios permitió la existencia de una diversidad de empresas mediáticas, cada una de las cuales defendía los objetivos comerciales o ideológicos de sus dueños, quienes a la vez controlaban otro tipo de empresas mercantiles no informativas, como bancos e industrias, y pertenecían de forma activa a una determinada tendencia política.

De este modo, la competitividad unida a la relación comunicación-poderes económico y político, originaría grandes conglomerados informativos, los cuales no serían ajenos a las desregulaciones gubernamentales y adoptarían estrategias de crecimiento internacional. Como explica Richeri (1994, p. 22), “los protagonistas de muchas de las operaciones en el mercado norteamericano, incluso de las más grandes, son algunos grupos económicos que tienen su base en Europa, como Bertelsmann, Hachette, Maxwell, Murdoch...”.

Estas concentraciones serían tanto horizontales como verticales ascendentes. Horizontales, porque las empresas se agruparían alrededor de la misma actividad productiva, participando en la misma fase de producción. Esto es, se producen alianzas estratégicas para la producción y distribución de mensajes. En cuanto a la verticalidad ascendente, vendría determinada por la diversificación de sus áreas de negocio al abarcar medios impresos y audiovisuales, editoriales, productoras de cine, portales de internet...

Por tanto, podemos hablar de grupos multimedia consti-

1. Este artículo es fruto de una investigación que se está llevando a cabo sobre el impacto empresarial de las TIC en los medios de comunicación españoles.

tuidos por empresas de comunicación de diferente naturaleza (prensa, radio, televisión e internet) que buscaban beneficiarse de las sinergias entre sus distintas actividades informativas, culturales y de entretenimiento.

Un ejemplo de esta transformación empresarial es el Grupo PRISA,<sup>2</sup> cuyos inicios se sitúan en 1958 cuando Jesús Polanco puso en marcha la editorial Santillana. Este empresario hizo su primera incursión en los medios de comunicación en la década de los setenta, siendo uno de los fundadores de *El País* ([www.prisa.com](http://www.prisa.com), 2012). Este periódico sería la base del conglomerado multimedia Promotora de Informaciones Sociedad Anónima que empezaría a fraguarse años más tarde.

Desde entonces hasta ahora, Prisa se ha convertido en un grupo de comunicación, educación, cultura y entretenimiento, cuyo principal accionista desde 2010 es el fondo de inversión Liberty Acquisition Holding.

Actualmente, está presente en 22 países con sus marcas globales *El País*, *40 Principales*, *Santillana* y *Alfaguara*. En esta expansión internacional caben destacar también sus acuerdos con la radio colombiana *Caracol*, con el grupo mexicano Televisa y con el grupo chileno Latino de Radio.

Su diversificación se refleja en varias áreas de negocio, entre las que se encuentran las siguientes: la plataforma *Digital Plus*, el diario *El País*, las radios *Cadena SER*, *40 Principales* y *Radio Olé*, las editoriales *Santillana* y *Alfaguara* y la distribución de contenidos mediante la oferta de productos y servicios adaptados a las necesidades de consumo de los usuarios a través de móviles, iPads, libros electrónicos, videoconsolas PSP y todo tipo de dispositivos móviles.

En resumen, la convergencia empresarial mediática mediante “las alianzas, las fusiones y la compra de acciones tendieron a formar empresas de comunicación con diversificación de negocios, constituyéndose en plataformas nacionales y multinacionales” (Huerta, 2002, p. 73), cuyas finalidades eran: reforzar la propia capacidad competitiva, aumentar tanto las facturaciones como los beneficios y multiplicar los flujos de producción y consumo.

## DIVERSIFICACIÓN MEDIÁTICA VS. NACIMIENTO DE LAS REDACCIONES MULTIMEDIA

A parte de los motivos empresariales mencionados, en la convergencia mediática influyeron otros factores como los avances tecnológicos, sobre todo la irrupción de internet y la utilización de los formatos multimedia.

El nacimiento de internet, y su posterior expansión como canal informativo, modificó los procesos de producción y difu-

sión de los medios convencionales (prensa, radio y televisión).

En primer lugar, en lo que se refiere a la prensa, el formato tradicional dejó de ser la principal fuente de información para el público general, porque este prefería la Red. De ahí que los medios impresos creasen sus propias ediciones electrónicas, que se convertirían en un nuevo modelo de negocio.

Al principio, estas ediciones electrónicas eran una mera transcripción del papel; sin embargo, con el paso del tiempo aportarían muchos más datos tanto por la *hipertextualidad* como por los formatos multimedia. Dos características que se complementaron posteriormente con la posibilidad de actualización permanente, la interactividad y la personalización.

La importancia que adquirió esta área de negocio la llevó a recibir distintos nombres, entre los que se encuentran medios electrónicos, medios digitales, diarios digitales, medios *online*, *cibermedios* o portales periodísticos (Guallar, 2008), lo que influiría en las diferentes denominaciones que se le han otorgado al profesional de la información.

Otro factor que ha revolucionado el mundo de la prensa son los dispositivos móviles como los iPhone y las tablet, para los que se han creado aplicaciones que permiten leer el periódico *online*.

Por otra parte, en lo que a la radio se refiere, internet facilitó la emisión simultánea de múltiples canales y programas, el acceso a los fondos de la fonoteca por parte de los usuarios y la interactividad con los mismos (Zárraga, 2011). Esta interactividad mediante las redes sociales puede aportar contenidos a la emisión, lo que se ha venido a llamar radio de usuario (Ortiz, 2011).

Desde el punto de vista de la televisión, el hecho más significativo fue la convergencia entre ésta y el nuevo canal, que desembocó en los portales audiovisuales. En ellos se puede escuchar la radio o ver la televisión, a la vez que se navega o interactúa con los diferentes programas por la unión de estos soportes. Sirvan de ejemplo los españoles *mitele.es*,<sup>3</sup> creado recientemente por Mediaset y que aglutina todas las web del Grupo; *intereconomia.com*<sup>4</sup> (2009), cuyo diseño es la evolución de una página anterior en la que no había ni interactividad ni formatos multimedia; *rtve.es*<sup>5</sup> (2008) que se ha convertido en un servicio *online* de información y comunicación, y *antena3.com*<sup>6</sup> que engloba a las cadenas televisivas del Grupo.

Además, la unión de la televisión con internet ha hecho posible que cadenas circunscritas a ámbitos muy reducidos puedan ser vistas en cualquier lugar del mundo lo que, a su vez, ha favorecido el fenómeno de la interactividad, siendo muy habitual escuchar en los diferentes programas agradecimientos dirigidos a los telespectadores procedentes de los lugares más insospechados. La integración de las nuevas tecnologías de la

2. [www.prisa.com](http://www.prisa.com)

3. [www.mitele.es](http://www.mitele.es)

4. [www.intereconomia.com](http://www.intereconomia.com)

5. [www.rtve.es](http://www.rtve.es)

6. [www.antena3.com](http://www.antena3.com)

información en el sistema comunicativo “ha multiplicado los actores que intervienen en el mismo. Y, con ellos, la televisión mantiene relaciones ambivalentes. Se nutre de éstos –especialmente de la red de redes o del teléfono móvil–. (Rueda y Chicharro, 2006, p.31)

Esta convergencia, en la segunda década del siglo XXI, ha dado lugar a un nuevo concepto, la televisión híbrida. Esta consiste en poder ver lo que se emite en una cadena ya sea a través de su portal de internet, ya sea mediante las redes sociales.

A parte de los cambios individuales provocados por internet en la prensa, la radio y la televisión, es preciso matizar que este avance tecnológico ha optimizado las tareas habituales, a la vez que ha obligado a crear nuevos modelos informativos (Richeri, 1994) y nuevas estructuras empresariales.

Es tanta la importancia que logra internet en estos años, que se erigió como columna vertebral del sistema de comunicación, de manera que las empresas aumentaron su presencia en la red mediante “una página web corporativa con dominio propio” en la que se muestran todos los servicios que ofrecen (De Vicente y Domínguez, 2011, párr. 8).

#### **INFLUENCIA DE LAS TIC EN LOS CAMBIOS DE LOS MODELOS PRODUCTIVOS**

Todo lo propiciado por las TIC, y comentado en los párrafos anteriores, unido a los formatos multimedia hizo que los medios de comunicación se empezaran a reestructurar empresarialmente. Desde ese momento se habla de un soporte que incorpora texto, imagen, video y audio al que, en principio, se consideró como un competidor para los canales tradicionales. En cambio, con el tiempo se ha convertido en un motor de crecimiento de los mismos (Meier, 2010), al integrarse sus redacciones de forma completa o en cruz.

En la integración completa, los flujos de trabajo se definen para todos los canales de la redacción y los periodistas realizan piezas para más de un soporte, mientras que en el caso de los medios en cruz, las redacciones están separadas, pero existen coordinadores y administradores de noticias para los flujos informativos y la valoración de contenidos.

Por tanto, esta convergencia supondría que los sistemas de gestión de contenidos (CMS, Content Management System) para impresos, audio, video e internet estructuren e impulsen los procesos de trabajo en todos los medios.

Otro avance tecnológico importante, más reciente, es la computación en nube, que es un conjunto de hardware y software basado en una infraestructura y en un almacenamiento localizados en internet (Joyanes, 2010). Ofrece servicios mul-

ticompartidos por diferentes empresas a los que también pueden acceder los usuarios.

La utilización de estos servicios es cada vez más habitual. Es el caso de las redes sociales (Facebook, Linkedin, Tuenti o Myspace) y microblogs (Twitter, Jammer...), herramientas colaborativas (como compartición de video, audio, fotografía, videoconferencias, representadas en tecnología VozIP, herramientas como blogs y wikis, sistemas de recomendación...).

Dicho de otro modo, la computación en nube tiene la interactividad como principal consecuencia para los medios de comunicación.

Todos estos avances (internet, formatos multimedia y computación en nube) son el origen de lo que se conoce como convergencia tecnológica que se reflejará en: la digitalización de los procesos de producción y difusión con los consiguientes cambios en las rutinas productivas; la nuevas formas de hacer y difundir la información (periódicos electrónicos, blogs, wikis, etc.); la adopción de sistemas de gestión de contenidos multimedia y la proliferación de nuevos dispositivos receptores digitales (DVD portátiles, video, iPads, teléfonos móviles, etc.) (Scolari, 2009).

Pero, como indican De Pablos et al. (2012), las TIC promueven nuevas formas de organizar las diferentes áreas de la empresa. Concretamente, en los medios de comunicación se produjo una convergencia empresarial fruto de la fusión de empresas complementarias o la diversificación mediática (Salaverría, 2001) que supondría una reorganización de los recursos humanos, tanto desde el punto de vista del número de tareas que realizan los periodistas como desde el tipo de las mismas.

En resumen, las empresas de comunicación se han visto obligadas a la reorganización de los sistemas de producción tradicionales de contenidos debido al desarrollo de las TIC y, posteriormente, con la irrupción de internet y las redes sociales. “La integración de estos elementos en la organización del proceso productivo ha impulsado precipitadamente a sus profesionales a adaptarse a las nuevas tareas asociadas a su puesto de trabajo” (Vivar, 2011, párr. 3).

#### **INCIDENCIA DEL NACIMIENTO DE LAS REDACCIONES MULTIMEDIA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRÁTÉGICA DE LOS RR.HH.**

Los cambios en la estructura empresarial de los medios de comunicación, propiciados por la influencia de las TIC, conllevaron a una reorganización en la gestión de los recursos humanos, tanto desde el punto de vista de la actividad del departamento correspondiente como desde la labor realizada por los periodistas.

**Según avanzó el proceso de convergencia, otro problema con el que se tuvieron que enfrentar los gestores de recursos humanos fue el aumento de tareas asignadas a cada profesional, con el mismo salario. El incremento de la carga laboral supuso una disminución del tiempo dedicado por cada periodista a la producción de una pieza y que se incrementase el uso de material externo. Además, era preciso integrar culturas periodísticas muy diferentes para la producción multiplataforma.**

Esta repercusión se produjo, sobre todo, en el proceso de convergencia tecnológica, cuando fue necesario fomentar una cultura de cambio, implantar el trabajo en equipo y analizar los puestos de trabajo para establecer nuevas descripciones de los mismos, para así poder establecer los perfiles más adecuados para llevar a cabo las diferentes tareas. A su vez, estos nuevos perfiles traerían aparejadas nuevas tareas y competencias y, por ende, un cambio tanto en la formación del profesional de la información, como en la selección de personal de los grupos multimedia.

Vinculado a esta convergencia tecnológica se desarrolló un crecimiento de los contenidos audiovisuales, lo que obligó a las empresas a intercalar recursos humanos propios con ajenos.

Otra consecuencia de todas estas modificaciones fue el nacimiento de nuevas formas contractuales.

#### **OBJETIVOS PRIORITARIOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE RR.HH. EN EL PROCESO DE CONSTITUCIÓN DE LAS REDACCIONES MULTIMEDIA**

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, en la transformación de las redacciones tradicionales en otras de carácter multimedia, los mayores implicados fueron los departamentos de Recursos Humanos. Durante este proceso se tuvieron que marcar dos objetivos fundamentales: fomentar una cultura de cambio e implantar el trabajo en equipo.

##### **Fomento de una cultura de cambio**

En toda empresa, independientemente del sector al que nos refiramos, suelen ser habituales los cambios provocados por diferentes circunstancias –presión de la competencia, avances tecnológicos, etc.–. Sin embargo, por cuestiones psicológicas, el ser humano tiene una cierta resistencia a ellos (IDE-CESEM, 1999). Es aquí donde entran en juego los departamentos de Recursos Humanos.

Su labor se centra en las siguientes tareas:

1. Educar, formar e informar a los trabajadores.
2. Crear una visión sobre la nueva situación, explicando qué somos, qué queremos, etc.
3. Hacer partícipes a los empleados.
4. Establecer un plan de incentivos o de negociación, dependiendo de los casos.
5. Implantar un liderazgo estratégico.
6. Crear un clima de comunicación interna.

En el caso que nos atañe, los cambios empresariales estuvieron motivados por los avances tecnológicos, los cuales siempre han estado estrechamente ligados a la profesión periodística. Por citar solo unos ejemplos, las rotativas, los motores de vapor e internet modificaron el proceso de producción de la prensa.

Además, internet permitió dar un paso adelante con su convergencia con los formatos multimedia. Pero, a diferencia de los inventos anteriores, que repercutieron de forma individual en la estructura organizacional de cada medio de comunicación, esta nueva situación transformó completamente el panorama mediático.

Ante esta perspectiva, los gestores de recursos humanos se encontraron con el miedo de los trabajadores a perder su puesto de trabajo, ya que la introducción de la tecnología siempre suele llevar asociado un recorte de plantillas (García, 2006).

Según avanzó el proceso de convergencia, otro problema con el que se tuvieron que enfrentar fue el aumento de tareas asignadas a cada profesional, pero con el mismo salario.

Por otro lado, el incremento de la carga laboral supuso que disminuyese el tiempo dedicado por cada periodista a la producción de una pieza y que se incrementase el uso de material externo.

El reciclaje junto con la reconversión fue otro factor al que los profesionales miraron con recelo (Murelaga, 2004). Sirva de ejemplo que los hábitos o rutinas de trabajo se modificarían por la implementación de las nuevas tecnologías en las radios, y los trabajadores del medio encontraron, en muchos casos, difícil el cambiar de una manera de trabajar a otra, máxime si han estado elaborando sus contenidos de la misma manera durante alrededor de 10 o 15 años.

En lo que se refiere al sector audiovisual, las empresas tuvieron que reestructurarse tanto a nivel externo como interno, obligando a sus empleados a reciclarse para que fuesen “capaces de afrontar sus nuevas tareas laborales” (De Vicente y Domínguez, 2011, pár. 3).

Además, hasta ese momento, se trataba de culturas periodísticas muy diferentes, con estilos, prácticas y valores opuestos en algunas ocasiones. Culturas que era preciso integrar por la producción multiplataforma.

Por tanto, para afrontar estas dificultades, desde los departamentos de Recursos Humanos fue requisito imprescindible el fomento de una cultura de cambio.

Enseñar las nuevas rutinas de producción no servirá de mucho si no se ha preparado a los empleados para adaptarse a la nueva situación y a comprender que hay que ponerse al día, economizar esfuerzos y reaprovechar el trabajo hecho. Misión que no fue fácil, sobre todo en las empresas audiovisuales porque sus rutinas de trabajo estaban muy establecidas.

#### **Implantación del trabajo en equipo**

El fomento de la cultura de cambio fue acompañado de una implantación del trabajo en equipo, por la necesidad de integrar las redacciones tradicionales –prensa, radio, televisión e internet– en una de carácter multimedia en la que la producción y distribución de la información se realizaría de forma conjunta.

Esta tarea no fue fácil porque los periodistas estaban acostumbrados a trabajar en un entorno muy competitivo entre los diferentes canales. Se trataba de un entorno en el que existían desconfianza y prejuicios con relación a que un medio tratase de apoderarse de la tradición periodística del otro, de su forma habitual de hacer periodismo.

Además, a partir del nacimiento de la redacción multimedia, el trabajo elaborado por un periodista de un canal estaría disponible para el resto de los compañeros.

Por tanto, la labor del departamento correspondiente con-

sistió en hacer todo lo posible para que los profesionales se dieran cuenta de que todos compartían valores, independientemente de que utilizasen lenguajes diferentes, o de que no coincidiesen ni en los procesos de producción ni en la forma de presentar los contenidos.

Por ejemplo en la radio, y según Ortiz (2007, p. 104), “se potencia el trabajo en equipo, no solo porque lo posibilite el espacio colectivo, sino porque las necesidades y las nuevas formas de producción lo exigen”.

Para finalizar este apartado, comentar que, en una investigación realizada por Scolari, Micó, Navarro y Pardo (2008), en la que entrevistaron a varios responsables de medios de comunicación, se concluyó que la convergencia favoreció la necesidad de periodistas polivalentes que trabajen en equipo y de manera coordinada con el resto del grupo, mediante una autonomía que no debía confundirse con aislamiento.

#### **Redefinición de los puestos de trabajo**

La actividad del departamento de gestión de personal durante el proceso de convergencia no se limitaría solo al fomento de una cultura de cambio y a la implantación del trabajo en equipo, sino que también tuvieron que redefinir los puestos de trabajo mediante su análisis y posterior descripción. Para ello, recurrieron a las tareas habituales de cualquier área de Recursos Humanos (Población y García-Alonso 1997, pp. 239-240): “describieron las tareas, las ajustaron al ciclo de producción, las asignaron a los departamentos correspondientes y las distribuyeron entre la plantilla”.

De esta manera, para llevar a cabo su misión tuvieron que partir de que se estaban produciendo tres tipos de convergencia, según García:

Una tecnológica –integración de sistemas y aplicaciones–, otra empresarial –cooperación entre empresas de distintos sectores y la progresiva diversificación tanto de soportes como de canales de distribución– y una tercera, la comunicativa –actitudes de los usuarios y hábitos de consumo de contenidos en los distintos soportes–. (García, 2006, Introducción, pár. 8)

Es decir, en un primer momento, las ediciones digitales eran meras transcripciones de los medios impresos, pero con el paso del tiempo se convertirían en algo más, al aportar una contextualización con el hipertexto. Sus espacios de redacción y sus tareas eran muy diferentes.

Sin embargo, esta divergencia desaparecería con los formatos multimedia que acortaría las distancias e incluso, en algunos casos, unificaría redacciones y funciones.

Por otro lado, en lo que se refiere a la radio, Ortiz señala: La implementación de las tecnologías digitales a los procesos de producción de programas radiofónicos ha propiciado no sólo una mayor rapidez y facilidad en los procesos de emisión y programación en las emisoras de radio, sino que ha posibilitado la ruptura de las áreas organizativas tradicionales en las empresas radiofónicas y la optimización de los recursos técnicos y humanos. Ortiz (2007, p. 101)

De hecho, el redactor empezaría a controlar todo el proceso de producción, convirtiéndose en un profesional polivalente.

En lo que respecta a la televisión, el impacto de la tecnología se vislumbró en casos como que los periodistas elaboraban piezas tanto para los informativos como para los sitios web, o en que un solo profesional se encargaba de planificar la noticia, grabar las imágenes y las entrevistas, de locutar y montar cada información. De ahí la necesidad de incorporar a sus plantillas profesionales polivalentes.

La interrelación entre los formatos multimedia e internet, por tanto, aportó varias semejanzas entre los medios tradicionales, lo que posibilitó la integración de sus redacciones en una multimedia, donde se transformarían las rutinas de trabajo.

A esta convergencia de internet con los formatos multimedia se le ha unido un nuevo avance tecnológico, la computación en nube, con lo que, actualmente, una competencia más del periodista es su interacción con los usuarios.

Por otra parte, esta convergencia multimedia ha tenido como principal consecuencia la relevancia adquirida por los contenidos audiovisuales, cuyos efectos se pueden percibir en dos aspectos (Vivar, 2010): los roles híbridos y la contratación de capital humano externo.

Cada vez es más habitual la inclusión de video y audio en los portales, de servicios a la carta, así como la incorporación de funciones multimedia en dispositivos móviles. Esto supone que hayan aparecido roles híbridos, porque los empleos son más flexibles e integradores, lejos de la tradicional dicotomía entre técnicos y creativos.

En cuanto a la contratación de recursos humanos externos, además de por el aumento del volumen de contenidos audiovisuales, ha sido propiciado por la reducción de costes. Por ello, y para tal fin, se ha recurrido al *outsourcing* y a la coproducción.

En líneas generales, las tareas en la producción y gestión de contenidos audiovisuales y multimedia, son: preparación, producción, montaje y edición digital de contenidos (audio, video, fotos y textos) por separado o conjuntamente; envío de los productos terminados a través de las redes de telecomuni-

cación (terrestre y de satélite); identificación y catalogación de los contenidos; codificación en baja resolución de las señales de video para que ocupen poco espacio de almacenamiento y su registro en sistemas de discos duros de baja capacidad; codificación de los contenidos de video en alta resolución, calidad *broadcast*, y almacenamiento en servidores de video, en sistemas de discos de gran capacidad; acceso a la base de datos mediante una estación de trabajo, o de redacción, para la búsqueda y selección de brutos, dando órdenes de volcado de los materiales situados en los servidores de baja resolución al disco duro del puesto de trabajo...

En definitiva, las TIC han originado profundos cambios en las rutinas de trabajo de los profesionales de la información, a los que no solo se les exige una multifuncionalidad, sino también un capacitación especial, adecuada a cada puesto de trabajo específico.

#### **DETERMINACIÓN DE LOS PERFILES PROFESIONALES: EL PERIODISTA MULTIMEDIA INTERACTIVO Y SUS PUESTOS DE TRABAJO**

Todas las actividades y competencias comentadas en el epígrafe anterior han sido el germen de la demanda de unos nuevos perfiles muy específicos para cada puesto de trabajo, aunque bajo el prisma de un profesional de la información multiplataforma, polivalente e interactivo o, lo que es lo mismo, un periodista multimedia interactivo.

##### **El periodista multimedia interactivo**

Desde que se iniciase el proceso de convergencia multimedia en cada canal informativo, por la influencia de las tecnologías, hasta la integración de sus redacciones en una multimedia, al profesional de la información se le ha denominado de diferentes maneras por la evolución de su trabajo: periodista convergente, periodista multimedia, periodista digital, etc. (Larrañaga, 2008).

El término más acuñado, sobre todo en los inicios, fue el de *ciberperiodista*, entendiéndose como tal aquel profesional que emplea internet para investigar, producir y difundir contenidos de actualidad.

Posteriormente, al unirse los formatos multimedia a internet, surgieron otros nombres, como periodista multimedia, que se definiría como aquel que gestiona y combina formatos textuales y audiovisuales en función de cada canal. Del mismo modo, la integración de internet con la interactividad dio lugar a otra denominación: periodista interactivo, que es aquel que intercambia información y conocimientos con la audiencia/usuario.

**El periodista multimedia interactivo es un profesional de la información al que, dependiendo del puesto de trabajo que ocupe, se le van a atribuir unas competencias determinadas. Esto es, la incidencia tecnológica no solo afectó a las tareas generales que realizaban los periodistas, sino también a las específicas de cada puesto de trabajo, suscitándose con ello modificaciones en la catalogación de los perfiles profesionales.**

Por otro lado, la interrelación entre internet, los formatos multimedia y la interactividad ha aportado una nueva nomenclatura: periodista multimedia interactivo. Se considera como tal todo profesional que suele intercambiar información con la audiencia/usuario y que gestiona formatos textuales y audiovisuales en función de cada soporte. Sus funciones son las siguientes:

1. Realizar una importante labor de investigación, utilizando las fuentes tradicionales y las fuentes virtuales como sitios web, no solo para elaborar la información, sino para contextualizarla en el hipertexto.

2. Grabar, editar y montar audio, video e imágenes.

3. Actualizar permanentemente y de forma rápida los contenidos de las informaciones multimedia.

4. Permanecer en contacto con los usuarios mediante la interactividad que aportan los foros, los chats, las redes sociales, etc.

Dichas tareas se suman a las clásicas de los medios tradicionales: selección, clasificación, valoración, interpretación, verificación y transmisión de la información.

Por otro lado, el nacimiento de las redacciones multimedia dio origen a otros nombres, como periodista multiplataforma (aquel que elabora la misma información para los diferentes soportes/formatos que posee el grupo de comunicación al que pertenece) y periodista polivalente (aquel que realiza varias tareas durante el proceso de producción y difusión de contenidos). Estos dos conceptos fueron consecuencia de la optimización de los recursos (Scolari, 2009), porque se comparten fuentes, temas e ideas para posibles informaciones y materiales como cámaras, programas informáticos, etc.

Al principio, la polivalencia, según una investigación rea-

lizada por Scolari, Micó, Navarro y Pardo (2008), generó una situación poco clara, caracterizada por la confusión entre perfiles y tareas. A pesar de ello, en este mismo estudio se recopila una serie de diferencias y similitudes entre los profesionales de la información en función de sus competencias y del medio para el que trabajasen, de manera que podemos hablar de:

• **Periodista de agencia de noticias polivalente:** aquel que redacta las noticias y elabora la información audiovisual.

• **Periodista radiofónico polivalente:** aquel que recopila la información, elabora los guiones, además de producir, editar y locutar los programas.

• **Periodista televisivo polivalente:** Aquel que graba las imágenes, las edita y las difunde como contenidos de actualidad.

Por tanto, en líneas generales, por el constante desarrollo y uso de las nuevas tecnologías en los medios de comunicación y, consecuentemente, por la diversificación y especialización del trabajo informativo, el periodista “capta y trata la información escrita, oral, visual o gráfica en cualquiera de sus formas y variedades” (Rodríguez, 2008). Pero, todo ello sin olvidar su función elemental que es informar a la población acerca de los acontecimientos más trascendentales de la jornada.

En resumen, el papel de los periodistas sigue siendo recopilar, sintetizar, jerarquizar y publicar información relacionada con la actualidad, pero con un carácter polivalente, multimedia e interactivo.

#### **Los puestos de trabajo del periodista multimedia interactivo**

El periodista multimedia interactivo es un profesional de la información al que, dependiendo del puesto de trabajo que

ocupe, se le van a atribuir unas competencias determinadas. Esto es, la incidencia tecnológica no solo afectó a las tareas generales que realizaban los periodistas, sino también a las específicas de cada puesto de trabajo, suscitándose con ello modificaciones en la catalogación de los perfiles profesionales. Por tales circunstancias, se han creado unos nuevos, otros han desaparecido y otros se han transformado (Scolari, 2008). Entre los perfiles tradicionales que han desaparecido están: teletipista, archivero, montador de las radios musicales, operadores de imágenes, etc.

Pero, la mayoría de los perfiles se han adaptado al nuevo entorno (López y Ortiz, 2011). Sirvan de ejemplo:

- **Redactor multimedia:** se trata de un periodista polivalente, capacitado para elaborar contenidos con textos, imágenes y sonidos en distintos soportes. Sus competencias le permiten elaborar todo tipo de contenidos y manejar con destreza las tecnologías y el software para la edición y montaje de sonidos.

- **Editor multimedia:** profesional que conoce ampliamente el proceso productivo en radio y en soportes multimedia, que es capaz de realizar tratamientos específicos sobre un mismo contenido, dependiendo del sistema de distribución utilizado.

- **Documentalista multimedia:** profesional encargado de posibilitar el tratamiento, clasificación y catalogación de documentos en texto, imagen y sonido. Debe tener competencias para gestionar bases de datos y trabaja en colaboración con los productores de contenidos de la emisora.

Aquí cabe destacar que las funciones de los responsables de la discoteca, la fonoteca y el archivo se englobaron bajo la misma persona, el gestor de contenidos. Este perfil adquirió especial relevancia por ser la persona responsable de analizar y de gestionar toda la información digital de la empresa (contenidos web, videos, podcast e imágenes).

Un caso similar es la figura del grafista/programador, un perfil híbrido que integra las competencias del diseñador gráfico y del programador.

Por otra parte, los formatos multimedia junto a internet y la interactividad atribuirían nuevas competencias a los periodistas, hasta ahora desconocidas, lo que supondría la proliferación de una gran variedad de perfiles profesionales por la creciente importancia de la web 2.0 (Vinader, 2011). Veamos las funciones asignadas a algunos de ellos:

- **Arquitecto de información:** Define los objetivos de un artefacto digital, cómo el usuario se va a relacionar con ese artefacto y la manera como se va a ordenar y adquirir la información (Velásquez, 2007).

- **Broker de información:** Trabaja sobre algo que ya existe, la información, y su labor consiste en hacerla llegar a los usuarios que contratan el servicio en medios digitales.

- **Planificador de Medios Sociales** (*Social Media Planner u Online Marketing Strategist*): Su función es diseñar estrategias de incorporación en redes sociales. En definitiva, es el responsable de la comunicación de la empresa en los medios sociales.

- **Experto en SEO** (*Search Engine Optimization*): Se encarga de que la web de la empresa alcance los mejores puestos en los buscadores.

- **Experto en SEM** (*Search Engine Marketing*) o *PPC Manager*: Es quien decide, junto al director de marketing, a qué tipo de público se va a dirigir su marketing o publicidad, así como los emplazamientos más eficaces. En definitiva, se encarga de la publicidad *online*.

- **Responsable de tráfico online** (*Traffic Manager o Trafficker*): Es el profesional responsable de medir, analizar y controlar el tráfico que llega a un sitio web. Su labor principal es implementar, gestionar e interpretar el plan de medios.

- **Analista web** (*Web Analytics*): Su función es interpretar las estadísticas que generan los usuarios de internet (número de visitas, porcentaje de rebote, fuentes de tráfico, conversiones, ROI, etc.).

- **Desarrollador multimedia:** también son conocidos como diseñadores multimedia. Su labor es crear los productos multimedia de la empresa, desde animaciones interactivas hasta sitios web enteros. (De Vicente y Domínguez, 2011)

- **Community Manager:** Según la Asociación Española de Responsables de Comunidades Online (Aerco), es aquella persona encargada o responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes.

• **Social Media Editor:** Su función es la explotación de las redes sociales como vehículos de difusión e interacción con la audiencia.

• **Gestor de comentarios:** Es la persona encargada de movilizar y moderar la participación de los usuarios mediante chats, blogs o comunidades virtuales (Scolari, Micó, Navarro y Pardo, 2008).

En resumen, las TIC propiciaron que en los medios de comunicación fuese necesario un profesional de la información polivalente, multimedia e interactivo, pero con unas características muy específicas para cada puesto de trabajo.

#### **SELECCIÓN DE PERSONAL: UN PERIODISTA MULTIMEDIA, INTERACTIVO, POLIVALENTE Y ESPECIALIZADO.**

La incidencia de las TIC en los procesos de producción y distribución de los medios de comunicación supuso una reestructuración de los puestos de trabajo tanto por las nuevas competencias y las nuevas tareas emergidas, como por la reducción de costes suscitada con la convergencia redaccional. Estas modificaciones conllevaron una rápida transformación del sistema de producción y, consecuentemente, de los perfiles profesionales demandados (Pérez, 2011).

En un principio, la relevancia lograda por las tecnologías motivó una búsqueda de profesionales de la información donde lo prioritario eran los conocimientos técnicos; en cambio, con el paso del tiempo, estos pierden peso a favor de los conocimientos y habilidades del sector o área de actividad concretos en el que se desarrolla el puesto de trabajo.

En otras palabras, y como comenta el mismo autor, se sigue dando importancia a competencias no académicas (habilidades laborales, sociales y de desarrollo personal) y no existen a priori titulaciones académicas preferidas, pero las de carácter técnico tienen ventaja, ya que los conocimientos sobre tecnologías Web 2.0 y herramientas para el desarrollo y operación de aplicaciones y servicios son inicialmente la principal barrera a superar.

Por otro lado, en empresas como las radiofónicas, “se demandaban profesionales capaces de recalificarse continuamente y que supiesen dominar el proceso de elaboración de una gran mayoría de productos audiovisuales: planificar, redactar, editar son acciones que forman parte del pack básico de un periodista de hoy (López y Ortiz, 2011, párr. 16).

A tenor de los requisitos planteados, podemos decir que el perfil demandado por los grupos de comunicación

es el que pertenece a un profesional de la información multiplataforma, multifuncional, interactivo y con unas características determinadas para desarrollar puestos de trabajo específicos.

En resumen, la selección de personal de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas de comunicación se basa en buscar periodistas multimedia interactivos, en los que la combinación polivalencia-especialidad es un requisito imprescindible.

#### **LA FIGURA DEL PERIODISTA MULTIMEDIA INTERACTIVO Y LA NECESIDAD DE UN CAMBIO FORMATIVO DEL PROFESIONAL DE LA INFORMACIÓN**

Las nuevas competencias exigidas a los periodistas –multiplataforma, multifuncionalidad, interactividad, conocimientos específicos...–, produjeron también cambios en la formación, tanto de los actuales trabajadores de los medios de comunicación como de los futuros profesionales de la información.

Como dice Vivar (2010, Introducción, párr. 2), “los profesionales del sector deben saber responder a las necesidades y exigencias de una labor en continua evolución, para la que resulta imprescindible el papel de la formación”.

En líneas generales, esta necesidad formativa vino determinada porque a los profesionales de la información se les exige ser capaces de crear contenidos escritos, sonoros, audiovisuales e interactivos, para lo que necesitan poseer conocimientos sobre programas informáticos, edición digital, grafismo e incluso de realización y grabación. También deben saber difundir la información a través de los diferentes soportes.

Dicho de otro modo, el periodista “ha entrado en el siglo XXI con sensibilidad para acometer programas de formación continua que le capaciten para la realización de su trabajo con nuevas herramientas y con técnicas renovadas” (López y Otero, 2005, pp. 19 y 20). Esta tarea de reciclaje corresponde a los departamentos de Recursos Humanos y consiste en:

1. Formar al directivo para que aprenda a gestionar el cambio.
2. Reciclar a los trabajadores tradicionales para que adquieran conocimientos técnicos sobre las herramientas que van a tener que comenzar a utilizar.

Sin embargo, la evolución de la tecnología fue tan rápida que las necesidades formativas son cada vez más acuciantes, de ahí que surgiese una amplia oferta de másteres y cursos de especialización que ofrecen a los recién titulados y a

**A esta nueva situación también tuvo que adecuarse el ámbito académico, en el que el Espacio Europeo de Educación Superior fue un “escenario propicio para abordar la reconversión de la formación en materia de Comunicación” (Ortiz, 2009, p. 48), la cual ha permitido poner en marcha planes de estudio que incluyesen asignaturas como *Ciberperiodismo*.**

los profesionales, tanto conocimientos como técnicas para adaptar su trabajo a las nuevas formas de comunicación y distribución de contenidos digitales (Pérez, 2011).

A esta nueva situación también tuvo que adecuarse el ámbito académico, en el que el Espacio Europeo de Educación Superior fue un “escenario propicio para abordar la reconversión de la formación en materia de Comunicación” (Ortiz, 2009, p. 48), la cual ha permitido poner en marcha planes de estudio que incluyesen asignaturas como *Ciberperiodismo*.

En esta disciplina, los alumnos adquieren habilidades y competencias que van desde la asimilación de destrezas en el manejo de herramientas de software hasta la adquisición de una serie de contenidos de índole teórico-práctica sobre los fundamentos y pautas de redacción de los mensajes periodísticos destinados a ser difundidos en la red, las nuevas rutinas de producción, la gestión de ingentes cantidades de información, etc. (Meso, 2007).

Por tanto, podemos concluir que las TIC han reestructurado completamente la formación de los profesionales de la información, dirigiéndola hacia la preparación de periodistas multimedia, interactivos, polivalentes y especializados.

#### **EL PERIODISTA MULTIMEDIA INTERACTIVO, ORIGEN DE NUEVAS FORMAS CONTRACTUALES**

Las TIC también han transformado las formas contractuales de los medios de comunicación, porque el periodista multimedia interactivo tiene diversas formas de relación con su empresa/grupo de comunicación:

1. Forma contractual entre el periodista y su grupo. Puede ser de tres tipos:

- a. Rotación entre los medios del mismo grupo con diferentes contratos. Práctica utilizada por el Grupo Prisa.

- b. Rotación entre los medios del mismo grupo con el mismo contrato y por días. Es el caso del Grupo Vocento.
- c. Periodista que trabaja a la vez en distintos soportes del mismo grupo, como sucede en el Grupo Intereconomía.

2. Forma contractual entre el periodista y su empresa de comunicación: Trabajar para un solo medio.

3. Forma contractual entre el periodista y varias empresas de comunicación: Trabajar para medios de diferentes empresas o grupos de comunicación.

#### **METODOLOGÍA**

Las TIC, principalmente, internet y los formatos multimedia, han propiciado cambios en un ámbito de especial relevancia en toda empresa de comunicación, la gestión de personal. Sin embargo, este aspecto no ha sido estudiado por ningún teórico. De ahí que en este texto se haya tratado este tema, para lo que se ha utilizado una metodología basada en:

- Un meta-análisis para sintetizar la literatura existente sobre el impacto de las TIC en los medios de comunicación, lo que nos ha permitido hacer un análisis descriptivo transversal para conocer las opiniones y resultados obtenidos por los investigadores.

- El método Delphi, mediante el que se ha preguntado a profesionales de la información sobre las diferentes formas contractuales de su grupo de comunicación, la formación que poseen, las tareas que tienen asignadas, etc.

- La observación basada en la experiencia de la autora en su ejercicio profesional en los media.

- Un análisis explicativo que nos ha permitido determinar el

porqué la figura del periodista multimedia interactivo ha llevado una reestructuración de la labor de los departamentos de Recursos Humanos.

### CONCLUSIONES

Las TIC motivaron una reorganización empresarial de los grupos de comunicación, sobre todo en la gestión del personal, por la aparición de una nueva figura profesional, el periodista multimedia interactivo.

Esta repercusión se materializó en la planificación estratégica de los departamentos de Recursos Humanos, porque la convergencia de las redacciones tradicionales en una multimedia hizo necesario el fomento de una cultura de cambio, así como la implantación del trabajo en equipo. Además, supuso una redefinición de los puestos de trabajo con su consiguiente determinación de los perfiles profesionales, lo que ha influido tanto en la selección del personal como en la formación del mismo.

Las redacciones multimedia también propiciaron profundos cambios en las rutinas de trabajo de los periodistas, los

que, a su vez, han sido el germen de la demanda de unos perfiles nuevos y específicos, adaptados a cada puesto de trabajo, bajo el prisma de un profesional de la información multiplataforma, polivalente e interactivo, aunque el papel de los periodistas sigue siendo recopilar, sintetizar, jerarquizar y publicar información relacionada con la actualidad.

Todo esto ha generado que la selección de personal de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas de comunicación se centre en la búsqueda de periodistas multimedia interactivos, en los que la combinación polivalencia-especialidad sea un requisito imprescindible.

Por otro lado, estas nuevas necesidades han reestructurado completamente la formación de los profesionales de la información, así como la relación contractual de estos con sus empresas o grupos de comunicación.

Por tanto, el periodista multimedia interactivo es el eje vertebrador de los departamentos de Recursos Humanos de los grupos de comunicación.

### REFERENCIAS

- De Pablos Heredero, C., López-Hermoso Agius, J. J., Martín-Romo Agius, S., & Medina Salgado, S. (2012). *Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa*. Madrid: ESIC.
- De Vicente y Domínguez, A. M. (2011). Nuevos perfiles laborales y docentes. Internet renueva el sector de la comunicación audiovisual. *Telos*, 87. Recuperado de: <http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/url-direct/pdf-generator?tipoContenido=articuloTelos&idContenido=2011051111580001&idioma=en>
- García Avilés, J. A. (2006). Convergencia y polivalencia periodística en televisiones europeas y norteamericanas. *Global Media Journal*, 3(6). Recuperado de [http://gmje.mty.itesm.mx/garcia\\_aviles.htm](http://gmje.mty.itesm.mx/garcia_aviles.htm)
- Guallar, J. (2008). *El web de la prensa*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Huerta Rincón, Á. (2002). La radio en la era digital. En J. Ballesta Pagán (Ed.), *Medios de comunicación para una sociedad global*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Joyanes Aguilar, L. (2010). Computación en nube y Centros de Datos: La nueva revolución industrial ¿Cómo cambiará el trabajo en organizaciones y empresas? *Sociedad y Utopía*, 36. Recuperado de [http://www.upsam.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50:revista-sociedad-y-utopia-no-36&catid=64:sociologia&Itemid=223](http://www.upsam.es/index.php?option=com_content&view=article&id=50:revista-sociedad-y-utopia-no-36&catid=64:sociologia&Itemid=223)
- Larrañaga Zubizarreta, J. (2008). La práctica profesional en el proceso de convergencia mediática. Una aproximación metodológica. *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, 37, 93-108.
- López García, X., & Otero López, M. (2005). *Las herramientas tecnológicas de la nueva información periodística*. La Coruña: Netbiblo.

- López Vidales, N., Ortiz Sobrino, M. Á. (2011). Viejas nomenclaturas, nuevas competencias. Perfiles profesionales en la radio española. *Telos*, 87. Recuperado de: [http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/REVISTA/Dossier/DetalleArtculoTELOS\\_87TELOS\\_DOSSIER2/seccion=1266&idioma=es\\_ES&id=2011051109490001&activo=6.do](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/DYC/TELOS/REVISTA/Dossier/DetalleArtculoTELOS_87TELOS_DOSSIER2/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011051109490001&activo=6.do)
- Meier, K. (2010). El periodismo en cambio. Digitalización y convergencia de redacciones en Alemania. *Comunicación y Ciudadanía*, 3,10. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/comciu/article/view/2019>
- Meso Ayerdi, K. (2007). Del porqué de una asignatura como Ciberperiodismo. *Análisis*, 36, 87-96.
- Murelaga Ibarra, J. (2004). Instrumentos y rutinas de trabajo del periodista radiofónico. *Revista Latina de Comunicación Social*, 7, 5. Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=81975712>
- Ortiz Sobrino, M. Á. (2007). El profesional en la nueva era digital. En C. Pañafiel Sáiz (Ed.), *Transformación de la radio y la televisión en Europa*. Bilbao: Universidad del País Vasco.
- Ortiz Sobrino, M. Á. (2009). La reconversión de la formación en comunicación desde el Espacio Europeo de Educación Superior. *Icono 14*, 14-15.
- Ortiz Sobrino, M. Á., & López Vidales, N. (2011). *Radio 3.0: Una nueva radio para una nueva era. La democratización de los contenidos*. Madrid: Fragua.
- Pérez Martínez, J. (2011). Comunicación digital. Nuevos yacimientos de empleo y formación. *Telos*, 87. Recuperado de: [http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es\\_ES&id=2011051112430001&activo=6.do](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011051112430001&activo=6.do)
- Población, J. I., & García-Alonso, P. (1997). *Organización y Gestión de la Empresa Informativa*. Madrid: CIE. Inversiones Editoriales Dossat.
- Richeri, G. (1994). *La transición de la televisión: análisis del audiovisual como empresa de comunicación*. Barcelona: Bosch.
- Rodríguez Rebollar, R. (2008). *Repasando las funciones elementales del periodismo*. Recuperado de: <http://www.observatoriofucatel.cl/repasando-las-funciones-elementales-del-periodismo-richard-rodriguez-rebollar/>
- Rueda Laffond, J. C., & Chicharro Merayo, M. d. M. (2006). *La televisión en España (1956-2006). Política, consumo y cultura televisiva*. Madrid: Fragua.
- Salaverriá, R. (2001). ¿Hacia dónde se dirige la convergencia de medios? *Mediación Consultores*, 0411-01. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10171/5107>
- Scolari, C. A. (2009). Conversaciones teóricas, divergencias conceptuales y transformaciones en el ecosistema de medios. Alrededor de la(s) convergencia(s). *Signo y Pensamiento*, 54, 44-55.
- Scolari, C. A., Micó Sanz, J. Ll., Navarro Guere, H., Pardo kuklinsli, H. (2008). El periodista polivalente. Transformaciones en el perfil del periodista a partir de la digitalización de los medios audiovisuales catalanes. *Zer*, 13, 25, 37-60.
- Velásquez, A. (2007). Convergencias en medios digitales: la labor del editor y del arquitecto de información. *Signo y Pensamiento*, XXVI(50), 174-190.
- Vinader Segura, R. (2011). Competencias digitales. El impacto de la Web 2.0 en los perfiles profesionales del sector audiovisual. *Telos*, 87. Recuperado de: [http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es\\_ES&id=201105110220001&activo=6.do](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=201105110220001&activo=6.do)
- Vivar Zurita, H. (2010). Necesidades comunicativas de los grupos multimedia para el desarrollo y la formación de sus trabajadores en la era de la televisión digital. *Icono14*, 2. Recuperado de <http://www.icono14.net/Num.-16.-Nuevos-tiempos-para-la-comunicacion/necesidades-comunicativas>

- Vivar Zurita, H. (2011). TIC, Internet y el sector de la comunicación. Nuevos perfiles profesionales para una comunicación digital. *Telos*, 87. Recuperado de: [http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es\\_ES&id=2011051109310001&activo=6.do](http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/seccion=1266&idioma=es_ES&id=2011051109310001&activo=6.do)
- VV.AA. (1999). *El cambio organizacional y cultural*. Madrid: IDE-CESEM.
- Zárraga, J. L. (2011). *Los medios de comunicación en internet*. Recuperado de: <http://www.argo.es/medios/ponencia.html>

#### **SOBRE LA AUTORA:**

**Marta Rico Jerez** es doctora en Ciencias de la Información, Máster en Dirección de Marketing y Dirección de Comunicación, Máster MBA especializado en RR.HH. / Ha ejercido como profesora de universidad y como profesional de la información en medios de comunicación, gabinetes de prensa y empresas de relaciones públicas. / Sus líneas de investigación son: las empresas informativas especializadas y el impacto de las tecnologías en la gestión empresarial de los medios de comunicación. (mrico01@ucm.es)

•Forma de citar este artículo:

Rico, M. (2012). Periodista multimedia interactivo: eje de los grupos de comunicación españoles. *Cuadernos de Información* 31, 103-116.  
DOI: 10.7764/cdi.31.457