

The Daily Telegraph

El modelo de referencia

El diario de calidad más vendido de las Islas Británicas es ahora también el más leído en Internet. El *Telegraph*, tradicional representante de la prensa conservadora del Reino Unido, cambió de propiedad en 2004, pasando a manos de los hermanos Barclay. Este fue el primer paso de un continuo goteo de cambios que ha desembocado en un modo de trabajar y en una redacción que muchos consideran un modelo para el siglo XXI. En octubre de 2006, la empresa se trasladó desde el rascacielos más alto de Canary Wharf a la oficina diáfana más grande del centro de Londres y cambió su nombre a Telegraph Media Group.

Este diario conservador entró muy pronto en la breve historia del ciberperiodismo, al lanzar la primera web de un periódico nacional británico en 1994. Sin embargo, *The Guardian* tomó pronto la delantera. Un equipo de directivos visitó redacciones en Estados Unidos, América Latina, Japón y Europa con el objetivo de definir el futuro. El *Telegraph* afrontaba una serie de desafíos: mantener o incrementar la calidad del periódico al mismo tiempo que cambiaba la mentalidad de la redacción, valorar la oportunidad editorial y comercial que presentaba Internet, extender las buenas prácticas y acabar con las malas, al mismo tiempo que se afrontaba el desafío de la enorme competencia en la Web.

En octubre de 2006, cuando los nuevos dueños habían tomado el control, el *Telegraph* designó al director más joven de su historia, Will Lewis, nacido en 1969 y convencido de que, en el futuro, los lectores no se conformarán solo con leer un texto o ver un vídeo, sino que exigirán información en todos los soportes. Abanderado de

una nueva actitud, Lewis argumentaba en una entrevista con *The Independent* pocas semanas después de asumir su cargo que las empresas periodísticas deben abandonar la noción "arrogante" de que las noticias salen por la mañana: "Si tienes 25 años y no quieres comprar el *Telegraph* mañana, vale, porque ahora te podemos ofrecer nuestro sitio web. Si no quieres entrar en la página, vale, porque tenemos un servicio de e-mail con el que podemos llegar hasta ti. Si simplemente quieres mirar, vale, tenemos un servicio de vídeo. Sonará trillado, pero es nuestro mantra. Le damos a la gente lo que quiere, cuando lo quiere y en la forma que quiere". Lewis baja el producto impreso del pedestal; si hay que dar una exclusiva en Internet, se da: "El campo de batalla es dar la noticia en cualquier medio que tengas. Ser dinámico es la única forma de hacerlo".

Otra de las piezas clave ha sido Chris Lloyd, subdirector general de Telegraph Media Group, que cree en el poder multiplicador de la convergencia para las marcas periodísticas establecidas y opina que las cabeceras con historia se asocian a contenido fiable y de calidad, y eso repercute positivamente en su éxito en la red. Además, refuerza la idea de la convergencia como proceso al asegurar, con la factoría multimedia ya en marcha y liderando el mercado: "Estamos lejos de pensar que todo está hecho. Tenemos en mente un programa continuo de cambio. No todo es perfecto; queremos mejorar la experiencia de usuario una y otra vez".

Dietmar Schantin, de Newsplex, asegura que el modelo de integración redaccional del *Telegraph*, que estuvo supervisado por IFRA, no es universal, sino una fórmula concreta que debe adaptarse a cada redacción.

El 'videowall' proyectado sobre la pared se ve desde toda la redacción. Recuerda a los periodistas que no se mueven sólo en un entorno de papel

1

Un espacio innovador para una nueva forma de trabajar

La nueva redacción del *Telegraph* se ha convertido en un referente para las empresas periodísticas que se disponen a afrontar un proceso de integración redaccional. Ha llamado la atención tanto por sus dimensiones como por su espacio abierto y su organización en forma de estrella, que se ha convertido en símbolo del cambio en el proceso de producción informativa.

La elección de la nueva estructura no se dejó al azar: la sección de Economía experimentó varias formas de organizar el espacio físico con el objetivo de mejorar la comunicación entre los periodistas. Al final, se optó por una estructura que se ha denominado en inglés como “*hub and spokes*” (“núcleo y radios”). Cada sección ocupa un radio y trabaja indistintamente para la edición impresa y la página web. Los jefes coordinan la actividad informativa desde el núcleo central. Damian Reece, jefe de la sección de Mercados del *Telegraph*, valoraba en una entrevista la importancia de poner a los jefes en el centro del espacio de trabajo: “Una redacción así solo funciona si hay un centro de gravedad”.

Fuera ya de la “estrella” central, en las esquinas y los extremos de la redacción se sitúan los equipos encargados de suplementos, revistas y otros contenidos menos ligados a la actualidad inmediata, así como los pequeños estudios de producción de audio y vídeo. También hay una sala de investigación para que los periodistas puedan trabajar solos, y una sala de lectura para alejarse del ruido propio de la redacción. En el piso superior se localizan las oficinas comerciales y corporativas.

La convergencia ha agilizado la coordinación en el nivel directivo, pero hay otros detalles que ayudan a los periodistas en su trabajo diario. Tras una visita, la WAN destacó en su blog la compra de dos pantallas de ordenador por empleado, que facilita la producción de vídeo, el diseño, e incluso el seguimiento de noticias por Internet.

Otra novedad es el *video wall*, proyectado en una pared visible desde toda la redacción, que

recuerda a los redactores que no se mueven solo en un entorno de papel: ven la portada siempre actualizada de su propio diario digital, las noticias de última hora según van entrando, el listado de historias más leídas, y varias pantallas con la señal de los canales de información continua, la nueva ventana al mundo. Un buen número de relojes muestra la hora en distintas ciudades del planeta, reforzando la nueva vocación global de la compañía.

2

De una experiencia piloto a la integración total

Los periodistas de la sección de Economía y Negocios fueron los primeros en trabajar conjuntamente para *The Daily Telegraph*, *The Sunday Telegraph* y el sitio web a lo largo de la semana. El puesto de editor de mercados del sitio web se creó a principios de 2006 para supervisar la cobertura económica tanto en la plataforma web como en la franja matinal de la edición impresa, según detalló *The Guardian*. Por tanto, el nuevo jefe entraba a trabajar a las 7 de la mañana, cuando las empresas realizan sus anuncios a la Bolsa. También se encargaba de participar en la reunión matinal de redacción.

En noviembre de 2007, un nuevo paso: el jefe de Economía asumió el control de la sección en las dos cabeceras y la web, mientras que el jefe de Mercados de la edición digital vio su puesto transformado en multiplataforma.

La consolidación de este modelo de trabajo coincidió con un número significativo de bajas. En pleno verano de 2008, según contó *The Guardian*, hasta cuatro periodistas especializados dimitieron de sus trabajos en la nueva sección integrada. Otros seis periodistas económicos habían dejado el periódico voluntariamente desde que comenzó la fusión. La noticia apuntaba a la mayor exigencia de la nueva situación laboral como uno de los motivos de las bajas voluntarias. El *Telegraph*, sin embargo, esgrimía razones personales y profesionales distintas.

La noticia de que Telegraph Media Group fusionaba finalmente las redacciones de *The*

La redacción de The Daily Telegraph. Las secciones ocupan los radios que parten de la Mesa de Edición, que se ve en el centro.



Daily Telegraph y *The Sunday Telegraph*, con los redactores del papel escribiendo también para la web, se confirmó a principios de junio de 2008. Para entonces, la integración ya había alcanzado plenamente a las secciones de Economía, Deportes, Internacional, Ciencia y Opinión, mientras que había desaparecido la antigua área de relación con los lectores. Sin embargo, la dirección del grupo se esforzó continuamente por aclarar que cada cabecera mantendría su propia identidad. Al mismo tiempo, se introducía el nuevo sistema de producción de Escenic, que permite la edición simultánea de piezas para la edición impresa y la página web.

No todo ha cambiado en el *Telegraph*, porque las cabeceras impresas siguen manteniendo algunas exclusivas y contenidos propios, pero la redacción cada vez está más enfocada a construir las noticias en la web, en abierto, a lo largo del día. El proceso de elaboración comienza en Internet, en una pieza corta y rápida que se actualiza según sea necesario. Después, se valora la posibilidad de acompañarla con un audio o vídeo. Posteriormente, con los datos adicionales y las reacciones que haya recabado, redacta un texto más analítico y de contexto para el papel.

Según detallaban desde el diario a *The Editors Weblog* de la WAN, hay distintos momentos clave a lo largo del día: los picos de audiencia se registran entre las 8 y las 10 de la mañana,

y posteriormente entre las 12 del mediodía y las 2 de la tarde, así como a la hora de salida de las oficinas. Se plantean distintos productos según la franja horaria, con más énfasis en la información dura y útil a primera hora, y algunos contenidos de entretenimiento según avanza el día.

3

Tensiones entre el personal y baile de sillas

La integración redaccional no se ha saldado sin víctimas en el grupo Telegraph. La colisión de intereses entre distintos cargos y la necesidad de que todos los trabajadores compartan la nueva cultura y se adapten a trabajar al nuevo ritmo provocó salidas voluntarias de la empresa y la sustitución de algunos puestos por otros..

Uno de los casos más sonados fue el de la directora de *The Sunday Telegraph*, Patience Wheatcroft, que dimitió en septiembre de 2007 tras llevar un año y medio en el puesto, argumentando “diferencias estratégicas” en el proceso de convergencia, aparentemente debido a la presión que sufría para integrar su cabecera con los otros dos soportes, *The Daily Telegraph* y la web. Una fuente no iden-

tificada por *The Guardian* aseguró que el verdadero problema era su fracaso a la hora de adoptar Internet como plataforma.

Su salida supuso que el director de *The Daily Telegraph*, Will Lewis, se convirtiera en director general de ambas cabeceras, aunque Telegraph Media Group se esforzaba por negar cualquier plan para integrar las ediciones impresas de *The Daily Telegraph* y *The Sunday Telegraph*, la célebre “seven-day operation” que muchas parejas de diario y dominical se plantean en todo el mundo: “Ambas cabeceras tienen una completa independencia editorial, e identidades bastante separadas, y así las seguirán teniendo”, dijo a *The Guardian* un portavoz del grupo.

En julio de 2008, el grupo Telegraph prescindió de algunos trabajadores y muchos colaboradores *freelance* y los sustituyó por 40 nuevos puestos en plantilla, tanto a jornada completa como a media jornada. Este cambio formaba parte de una reorganización en la que la quincena laboral pasaba de 9 a 10 días de trabajo. Por tanto, algunos empleados trabajarían más fines de semana. La dirección declaró que no había ningún recorte, sino que el hecho de situar la web como prioridad dentro del proceso de integración hizo necesaria la redistribución de un presupuesto que, en cualquier caso, era mayor que nunca.

4

Nuevos puestos y nuevos perfiles

Cuando una compañía periodística se centra en Internet, también cambian los caladeros en los que sale en busca de nuevos fichajes. En 2007, el grupo Telegraph incorporó como directora de medios digitales a Alison Reay, que había sido directora comercial de Yahoo en el Reino Unido. Además, Mike Moore, un ejecutivo de amplia trayectoria en la división europea de America Online (AOL), como responsable de marketing y estrategia.

La prensa bullía en la temporada 2007-08 con cambios en casi todos los puestos intermedios y puestos especializados de la redacción; no solo se produjeron movimientos internos, sino también despidos y fichajes.

Marcus Warren se hizo cargo en junio de 2007 de la dirección de telegraph.co.uk. Con ocho meses de experiencia como subdirector de la web tras haber saltado desde la sección de Internacional, era un “hombre de la casa”. Sin embargo, en marzo de ese mismo año, se había contratado al anterior director general de Bloomberg, Edward Roussel, como nuevo director de operaciones digitales del grupo. Adrian Michaels, antiguo corresponsal en Milán del *Financial Times*, se convirtió en el primer director de operaciones exteriores de Telegraph Media, para gestionar su producción informativa en todos los soportes.

Uno de los nuevos puestos multiplataforma que se crearon fue el de jefe de Opinión y Comunidad, en abril de 2008, encargado de supervisar una variopinta gama de espacios, desde las “páginas nobles” de Opinión en el periódico impreso hasta novísimas secciones de participación en la web, tales como el servicio de personalización “My Telegraph” o el área de debate “Your View”.

5

Hacer buen vídeo... y rentabilizarlo

Uno de los frutos más vistosos de la moderna redacción es Telegraph TV, un completo producto audiovisual que, más que vídeo de periódico, se ha convertido en poco tiempo en un verdadero canal de televisión bajo demanda con aspiraciones de traspasar las fronteras de Internet. Edward Roussel contaba a *The Independent* que la empresa tiene la intención de syndicar su contenido en otros lugares, como gimnasios, aerolíneas o centros comerciales.

Como sucede con cualquier otro contenido editorial, las decisiones sobre vídeo se toman en las reuniones del periódico y se ajustan a lo largo del día. Una de las principales innovaciones es *News Now*, lanzado en septiembre de 2007. Se trata de un boletín informativo a la carta que refleja la agenda informativa del *Telegraph*, pese a estar producido por la compañía independiente ITN, que es la encargada de producir los informativos de las cadenas privadas ITV y Channel 4.

De hecho, es habitual que en las piezas de *News Now* un miembro del *staff* directivo ofrezca un comentario a cámara sobre la noticia del día; se hace una corte rápido en una sala de edición dentro del periódico y se envía a ITN, donde se incluye el análisis o la opinión en el vídeo informativo que, en menos de una hora, ya está en la página web.

El boletín *News Now* se actualiza entre 7 de la mañana y 7 de la tarde; un verdadero esfuerzo por ofrecer un producto de calidad. Ténagse en cuenta que la propia CNN, el verdadero gigante informativo audiovisual en Internet, también centra la producción propia de vídeo online en una franja de unas doce horas al día.

Sin embargo, no todo es actualidad inmediata. Entre las principales apuestas de programación, hay varios espacios semanales, que cubren nichos específicos que no encuentran acomodo en la tv convencional.

El grupo Telegraph no pierde de vista los contenidos audiovisuales como negocio. Por ello y a pesar de la fuerte apuesta de los diarios de la competencia en este terreno, no dudó en suprimir su servicio de *podcast*, que no contaba con audiencia suficiente para justificar el gasto. A diferencia del vídeo, que se ve directamente en el ordenador, la experiencia de consumo de los *podcasts* —descargar al ordenador, sincronizar con el dispositivo y escuchar— es todavía engorrosa.

6

Llegar al usuario, dondequiera que esté

En una presentación titulada “Llegar y conectar con nuevas audiencias”, el subdirector general del grupo Telegraph y encargado del proyecto de convergencia, Chris Lloyd, se refería al cambio cultural que ha supuesto pasar de centrarse en lo impreso a centrarse en la audiencia, sin importar el soporte. El objetivo, como aseguraba el director del diario, es proveer contenido a la audiencia cuando lo quieran, donde lo quieran y en el formato que prefieran, pero manteniendo la calidad y la inteligencia. Para ello, hay que comunicar a los lectores lo que el medio puede ofrecerles. Como

ejemplo, Lloyd mostraba en su presentación dos portadas de *The Daily Telegraph*. En la correspondiente a junio de 2006 había una única referencia a la web, una dirección genérica situada bajo el balcón promocional. Un año después, ese mismo balcón estaba protagonizado por las nuevas posibilidades de personalización de la página web y los contenidos de viajes del sitio, mientras que las tres principales historias de portada también contenían llamadas a telegraph.co.uk.

Además de preocuparse por su presencia en buscadores y sitios web de promoción social, otra de las ideas apuntadas por Lloyd en relación con el contenido apunta a hacerlo accesible de forma rápida y cómoda, con nuevos canales como Telegraph TV, versiones para dispositivos móviles o *widgets* —aplicaciones que se pueden incrustar en otras páginas web o en el escritorio—. Otra estrategia es crear comunidad con los lectores, tanto dentro —My Telegraph— como fuera del sitio web —por ejemplo, en redes como Facebook—.

Según los datos auditados por ABC, esta estrategia dinámica permitía al sitio web del grupo Telegraph alcanzar en el verano de 2008 un incremento anual del 71% en la audiencia mensual nacional (hasta los 6,3 millones) y un incremento anual del 126% en la audiencia global, hasta 22,1 millones. En resumen, la estrategia de marketing del grupo Telegraph consiste en apostar por el cambio cultural y tomar las riendas de todas las áreas del negocio, facilitar el acceso al contenido y promocionarlo, utilizar nuevos canales de distribución, probar cosas nuevas y no tener miedo de los errores. Los resultados están a la vista.

7

Formación y comunicación

Chris Lloyd habla de la apuesta por un cambio cultural masivo; *The Daily Telegraph* trató de educar o entrenar a los periodistas para que tuvieran las competencias, las capacidades y el entusiasmo necesarios para entender el periodismo en Internet en general y en el sitio web del grupo en particular.

Además, los cursos sirvieron para presentar a algunos de estos periodistas la idea del audio y el video.

El responsable del proceso de convergencia explicaba los retos a los que se enfrentó *The Daily Telegraph* en una entrevista con el profesor Alfred Hermida (reportr.net), en abril de 2008. El cambio de sede perseguía los objetivos de fomentar un cambio estructural significativo y mejorar la comunicación entre los periodistas, para extender el entusiasmo y lograr que confiaran en el proyecto: “La mejor forma de animar a la gente que tiene miedo es ofrecerles toda la formación que necesitan”.

“El cambio es un problema cuando la gente lo desconoce o cuando no se lo han explicado bien. Pero nosotros hemos invertido una cantidad enorme de tiempo en explicar por qué había una necesidad de cambiar, compartiendo la visión de la empresa y ofreciendo a los empleados la oportunidad de plantear sus dudas. Al final, así es como está funcionando el sector, hemos sido honestos sobre nuestros objetivos y vamos a mantenernos fieles a los planes”, afirmaba Lloyd a Hermida. “El objetivo de la formación era corregir el problema de que a la gente no le gustan los cambios. Hay un montón de personas inteligentes que pueden hacer mucho más de lo que creen”.

En un foro académico en Texas, Lloyd explicó que los cursos de cinco días se llevaron a cabo a lo largo de diecisiete semanas.

Grupos de unos doce periodistas se tomaron un respiro de su trabajo habitual para aprender la teoría y la práctica de los nuevos medios. Se trataba, fundamentalmente, de simular un trabajo multiplataforma diario y probar nuevas formas de organización. Así, durante los tres meses se pudieron descubrir las lagunas del nuevo proceso: “No había un programa detallado de lo que estábamos haciendo, y animamos a los periodistas a exteriorizar lo que creían que no estaba funcionando”. El vídeo fue especialmente popular entre los periodistas, que podían elegir su plan de formación, porque no estaban obligados a adquirir ninguna destreza en concreto.

La última jornada se destinaba a prácticas, en las que se producían al mismo tiempo varias páginas del periódico, audio, vídeo, y otros contenidos para la web. Después, se valoraban las decisiones y los problemas, con mucha implicación por parte del director, Will Lewis.

Pocos meses después de ponerse en marcha, el modelo de integración del grupo Telegraph ya servía como modelo al otro lado del Atlántico. IFRA Newsplex organizó en 2007 un curso para directores en Estados Unidos, centrado en el cambio cultural en la redacción: cómo conseguir la aceptación de los redactores, métodos y técnicas de implementación, comunicación y gestión del cambio; procesos de trabajo y nuevos puestos organizativos en el *staff*.

1 Una redacción que facilita el intercambio

Más allá de consideraciones estéticas, la estructura radial favorece la comunicación y elimina los silos. El núcleo directivo central se articula como unidad de respuesta permanente ante las demandas informativas del momento. Además de reorganizar los elementos ya existentes, las redacciones necesitan nuevos espacios de grabación y edición audiovisual. Y aunque el lugar del periodista siga estando en la calle, la multiplicación de pantallas abre la redacción al mundo.

2 Los nuevos jefes

Cuando se habla del perfil del nuevo periodista para una redacción integrada, se habla mucho de la infantería y muy poco de los capitanes. Quizá la persona más adecuada para dirigir la integración y el escenario posterior no sea quien hasta ahora ostentaba la responsabilidad ejecutiva sobre uno de los medios. Quizá no se encuentre dentro de la empresa. Quizá, incluso, no haya desarrollado toda su carrera profesional en el soporte impreso. *The Telegraph* designó al director más joven de su historia para comandar el proceso de convergencia, y fichó cargos procedentes de empresas de Internet.

3 Toma el dinero y corre

Se está convirtiendo en una máxima en las redacciones que quieren integrarse y no saben cómo: los experimentos, más que con gaseosa, se hacen con la sección de Finanzas. La elección no es casual: las noticias de este campo nacen muy temprano, son generalmente breves y se quedan viejas al instante; su lugar natural parece la red. No en vano, se considera que muchas actualizaciones pierden su valor a los 15 minutos, que es la

demora que separa a los servicios de información financiera *premium* de los gratuitos. Pero hay algo más. Incluso el análisis, esa porción de periodismo que parecía reservada al papel, pierde gran parte de su interés si se lee al día siguiente. La necesidad existía, y los medios más avispados ya la están cubriendo. Columnas web, consultorios, blogs, vídeos... usted le pone el nombre a los formatos de análisis más pegados a la actualidad del día, y que se deben ofrecer... en el día.

4 Adiós, arrogancia

La declaración de principios del director, Will Lewis, destaca por varias asunciones que lo desligan del nutrido grupo de “hombres del papel” que considera a Internet un medio subordinado. A saber: el periódico no es imprescindible para estar bien informado, el periódico debe abandonar la noción de que las noticias son esas cosas que la gente lee impresas por la mañana, y una exclusiva es una exclusiva aunque se esté publicando en la página web. Un director escéptico sobre el valor y el potencial de Internet se convierte en dinamita contra un proceso real de convergencia.

5 La respuesta está en la pizarra

¿Necesidad de experiencias piloto? Formación. ¿Renovación tecnológica? Formación. ¿Necesidad de quitar el miedo a los trabajadores? Formación. ¿Necesidad de determinar qué miembros de la redacción se implican más con el cambio? Formación. Frente a muchos de los temores que surgen antes de emprender el proceso de convergencia, la formación casi siempre es la respuesta.