

### Las implicaciones de la convergencia económica en la industria del periodismo: el caso de Grupo Imagen

Meneses Rocha, María Elena de Jesús

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Meneses Rocha, M. E. d. J. (2010). Las implicaciones de la convergencia económica en la industria del periodismo: el caso de Grupo Imagen. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 52(209), 67-83. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2010.209.25964>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

# *Las implicaciones de la convergencia económica en la industria del periodismo: el caso de Grupo Imagen*

MARÍA ELENA DE JESÚS MENESES ROCHA\*



## **Resumen**

El objetivo de este artículo es dar cuenta y analizar las transformaciones que ocurren a causa de la convergencia económica y corporativa en la industria periodística, así como sus implicaciones en la cultura profesional de los hasta ahora agentes validados socialmente para informar, es decir, los periodistas; también se analizan las consecuencias en la calidad de la información que reciben los ciudadanos de un país en proceso de consolidación democrática como es el caso de México proveniente los medios que han adoptado reingenierías convergentes, basadas en la digitalización de la base material de la producción noticiosa. Para ello, se toma como caso de estudio el Grupo Imagen, el primero en México en haber adoptado una reingeniería convergente, que a finales de la primera década del siglo parece ser una tendencia mundial en la industria del periodismo.

**Palabras clave:** convergencia económica, industria del periodismo, digitalización

## **Abstract**

The article analyzes the implications of the economic convergence in the journalism industry in two dimensions of the news process: in the professional interaction in the newsrooms, and in journalists' professional culture. To this end, the study case of the Mexican conglomerate Grupo Imagen is presented, the first to implement what is known as the journalistic convergence in multiple media platforms, which modifies substantially the news production and work routines. These changes, a product of the market's preponderance and the digitalization detonated at the end of the Twentieth Century, which can affect diverse productive branches, in journalism, activity with social relevance and key to the construction of the public opinion, produces non-stop information of limited context that works as a counter-power at the top of its democratic consolidation process.

**Key words:** economic convergence, industry of journalism, digitalization.

\* Expreso mi agradecimiento a los directivos de Grupo Imagen, Ignacio Anaya, Pascal Beltrán del Río y Beatriz Fregoso, por haberme permitido entrar a la redacción del grupo, aplicar los cuestionarios y compartirme su valiosa experiencia.

\*\* Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, *campus* ciudad de México, calle del Puente 222, col. Ejidos de Huipulco, deleg. Tlalpan, México, D.F., 14380.

## Las dimensiones de la convergencia

El fenómeno de la digitalización, según lo anticipó De Sola Pool,<sup>1</sup> produce la erosión de las fronteras entre los diversos medios de comunicación, dando como resultado la convergencia de funciones a través de un mismo aparato.

En la actualidad se puede observar esta convergencia digital y funcional, descrita por este investigador en los ochenta, en un teléfono móvil que es a su vez una agenda y reproductor de música; también podemos mirarla desde la perspectiva económica, ejemplificada por los conglomerados multimedia<sup>2</sup> y en otra de índole cultural<sup>3</sup> cuyo protagonista, el ciberlector, se transforma de manera imperceptible en productor y consumidor de información y entretenimiento gracias a los programas y aplicaciones interactivos.

La Unesco (Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura), distingue tres tipos de convergencia particularmente útil para los fines del presente artículo: a) convergencia técnica; b) convergencia funcional y c) convergencia económica.

### *Convergencia técnica*

Se refiere a la infraestructura y ocurre con el proceso de digitalización en la industria de los medios de comunicación.

La expresión de este tipo de convergencia es, como lo anticipó De Sola Pool, la desaparición de las barreras existentes entre las industrias de los medios de comunicación, las telecomunicaciones y la computación.

### *Convergencia funcional*

Se refiere a la hibridación de los servicios que ofrecen los medios de comunicación. Los periódicos digitales son una concreción de este tipo de convergencia, en éstos podemos leer, ver y escuchar así como modificar y personalizar contenidos.

### *Convergencia económica o corporativa*

Es la que se materializa con las grandes fusiones entre empresas de medios y telecomunicaciones, así como en las alianzas estratégicas, provocando la concentración de la producción de contenidos en unos cuantos grupos. Este fenómeno ha sido facilitado por las políticas de desregulación económica y apertura comercial en casi todas las ramas productivas.<sup>4</sup>

Esta última dimensión resulta de utilidad para entender los cambios que experimentan los medios de comunicación en este estadio que se reconoce como “sociedad informacional” (SI).<sup>5</sup>

La convergencia económica transforma al periodismo fundamentalmente en las esferas de producción (alcanzando a los profesionales), en la distribución de los productos informativos y probablemente en la producción cultural resultante. Esta lógica concentradora, señala la Unesco, ha transformado los procesos de producción informativa generando una “confusión”, al borrar las líneas divisorias entre la economía y el periodismo; con ello, se dan diversas formas de compromisos entre periodistas, empresarios y políticos que se traduce en presiones para los informadores “quienes sólo se dirigen los temas y las

<sup>1</sup> Ithiel De Sola Pool, *Technologies of Freedom*, Cambridge, Harvard Belknap, 1983, p. 23.

<sup>2</sup> Ramón Zallo, *Economía de la comunicación y la cultura*, Madrid, AKAL, 1988 y Éric Klinenberg, “Information et Production Numérique” en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 134, núm. 134, 2000.

<sup>3</sup> Henry Jenkins, *Convergence Culture, where Old Media and New Media Collide*, Nueva York, New York University Press, 2006, p. 16.

<sup>4</sup> Vid. Lofti Maherz y My von Euler, *World Communication Report. The Media and the Challenges of the New Technologie*, París, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1997. El documento puede consultarse *in extensis* en <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001112/111240e.pdf>

<sup>5</sup> Vid. Manuel Castells Oliván, *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, vol. 1. *La sociedad red*, México, Siglo Veintiuno Editores, 2006.

imágenes de las redes”; lo cual se expresa según el reporte en la “estandarización del contenido mediático y la espectacularización e impacto sensacionalista, que erosiona la credibilidad del trabajo periodístico y crea una crisis de confianza entre la audiencia, los tomadores de decisiones y los periodistas”.<sup>6</sup>

El fenómeno de concentración no es nuevo en la industria del periodismo, Habermas<sup>7</sup> lo ubica históricamente en el siglo XVIII cuando los dueños de los primeros periódicos comenzaron a percatarse de las posibilidades de atraer más recursos e influencia adquiriendo más de uno. Sin embargo es prudente reconocer que en la SI, el fenómeno concentrador se ha profundizado como consecuencia de la adopción de políticas neoliberales.

En México, fue en el sexenio del presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) cuando tuvo lugar una

transformación profunda en la estructura económica del país. De acuerdo con Zapata,<sup>8</sup> en este período se aplicaron dos lógicas simultáneamente: la estabilizadora, tendiente a reducir la inflación y a congelar los salarios, y la lógica de la reestructuración, que implicó la privatización de empresas estatales, la apertura al capital extranjero y la reducción de aranceles.<sup>9</sup>

Para enfrentar este entorno mundial cambiante, la industria del periodismo ha emprendido una reingeniería en las redacciones, cuyas consecuencias apenas comienza a registrar la investigación en los últimos años. Un periodista que trabaja en un conglomerado convergente debe hacerlo para los diversos soportes y medios, una tendencia predominante en la primera década del siglo.

## Una industria cultural en transición

El objetivo principal de la industria del periodismo de acuerdo con la Unesco, es la transmisión de mensajes, bienes y servicios simbólicos y es parte de la denominada industria cultural. Según el organismo internacional, ésta es aquella que “combina creación, producción y comercialización de contenidos intangibles y de naturaleza cultural”. Las características comunes de los productos de la industria cultural (concepto desarrollado por Horkheimer y Adorno en 1947),<sup>10</sup> implican la apropiación privada del trabajo creativo del trabajador y su venta con fines de lucro.

Las transformaciones en la empresa y en el empleo en la SI han alcanzado la industria cultural del periodismo, con su actual e ineludible vínculo con las telecomunicaciones y las computadoras, cuya convergencia es característica de los medios de comunicación en el siglo XXI.

A la sociedad informacional no sólo se le identifica por la concentración empresarial en el ámbito de la co-

municación, la informática y las telecomunicaciones, sino también con una fuerza resistente a este poder –facilitado, paradójicamente, por la arquitectura democrática de las redes y constituido por el contrapoder de la audiencia que en la era Internet– por lo que tiene la posibilidad de participar en el ciclo de producción de mensajes, antes reservado a los grandes medios.

La tecnología y el entorno económico mundial ha forzado a las empresas a emprender nuevos modelos productivos que acarrear responsabilidades y transformaciones irreversibles en el empleo, acompañados de una nueva lógica productiva cuyo rasgo distintivo es la flexibilidad en el proceso de producción, fenómeno que se refiere a la reestructuración de los contratos laborales de los empleados y a la erosión paulatina de las instancias de mediación laboral, como los sindicatos.<sup>11</sup>

La industria del periodismo no es ajena a estas transformaciones, los periodistas que laboran para

<sup>6</sup> Vid. L. Maherz y M. Euler, *op. cit.*

<sup>7</sup> Vid. Jürgen Habermas, *Historia y crítica de la opinión pública, la transformación estructural de la vida pública*, Barcelona, Gustavo Gili, 1981.

<sup>8</sup> Vid. Francisco Zapata, (comp). *¿Flexibles y productivos? Estudios sobre flexibilidad laboral en México*, México, El Colegio de México, 1998.

<sup>9</sup> *Ibid.*, p. 11

<sup>10</sup> Vid. Max Horkheimer y Teodoro Adorno, *Dialéctica de la ilustración: fragmentos filosóficos*, Madrid, Trotta, 2001.

<sup>11</sup> F. Zapata, *op. cit.*

enormes conglomerados mediáticos, trabajan más y de manera diferente, tienen menos tiempo para aprender y no necesariamente con mejores condiciones laborales. Los periodistas en la SI, se enfrentan a una nueva división del trabajo propia de este estadio, por lo que podríamos tipificar a esta profesión como “en transición”, tal como denomina la Unión Europea a aquellas que, a causa de la convergencia, están en una etapa transformadora y cuya realidad, varía de un contexto a otro.<sup>12</sup>

Algunas labores típicas del periodismo de la era impresa como el linotipista han sido desplazados, en cambio vemos aparecer a los editores web o a los redactores y productores multimedia de los conglomerados mediáticos que poseen estaciones de televisión, de radio, periódicos y portales de Internet. En este artículo se dan cuenta de las rutinas aceleradas de los denominados reporteros convergentes, un perfil profesional propio de la era informacional.

En el caso de estos imponentes conglomerados, los periodistas se encuentran sujetos a un ritmo productivo intenso y en algunos casos descalificado, en lo que se puede considerar un modo de producción *neotaylorista o toyotista*<sup>13</sup> caracterizado por la reducción del tiempo para producir, en el caso de la industria del periodismo, una nota o reportaje para una gran cantidad de medios y soportes, tenerla publicada, al aire o en línea justo a tiempo; una máxima de la industria automotriz japonesa que se refiere al control absoluto del proceso<sup>14</sup> productivo.<sup>15</sup>

Sin embargo, si bien la cultura profesional del periodista, reconocida como el conjunto de actitudes con respecto a sus prácticas y rutinas, está siendo sometida a frenéticos ritmos, los nuevos emisores irrumpen en el ecosistema mediático contemporáneo, emisores a los que se les puede denominar convergentes, pues están empoderados por los

nuevos medios resultantes de la digitalización y las telecomunicaciones, como internet.

Como si fuera poco en un panorama ya de por sí complejo e incierto para los periodistas, ahora se enfrentan a esta competencia silenciosa e inaprensible provenientes de blogs, wikis, redes sociales, portales y servicios de contenidos sindicados.

En la sociedad informacional la industria periodística se mueva en dos sentidos aparentemente contrarios, uno se orienta hacia la desconcentración; el otro, hacia la concentración.

### *Desconcentración*

En el entorno mediático de principios de siglo, observamos un paradójico fenómeno de desconcentración posibilitado por los nuevos medios, que permite a los usuarios participar en la producción de mensajes. Los agentes de la información no necesariamente son profesionales del periodismo, individuos comunes pueden expresarse y participar libremente en la elaboración de mensajes periodísticos, antes reservado a los periódicos y a los periodistas.

### *Concentración*

La desregulación económica y la preeminencia del mercado en el mundo global, fortalece las adquisiciones y ventas; con ello, favorece la formación de poderosos conglomerados convergentes o multimedia, en los que converge la propiedad de distintos medios. El periodista se adapta a la convergencia que le exige trabajar para diferentes medios, propiedad de un conglomerado.

<sup>12</sup> Entiendo por periodista al profesional que por ocupación principal, regular y retribuida ejerce la profesión, dentro de una o diversas publicaciones periódicas tradicionales o digitales, programas informativos de radio y televisión, o dentro de una o más agencias de prensa.

<sup>13</sup> Vid. Benjamín Coriat, *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masas*, Madrid, Siglo Veintiuno de España Editores, 1992

<sup>14</sup> Arnaldo Hernández, *Manufactura justo a tiempo*, México, CECSA, 1993, p. 218.

<sup>15</sup> En este artículo se presenta el caso de un conglomerado mexicano; estoy consciente de que el estudio de otro grupo mediático pudiera arrojar resultados diferentes e incluso contradictorios.

## El periodismo convergente

En la SI, la digitalización del proceso productivo permite que las organizaciones periodísticas produzcan más noticias, en diversos formatos y para diferente audiencia; ello ha requerido un manejo organizacional y gerencial distinto, con implicaciones en la cultura periodística y muy probablemente en los productos culturales resultantes. A esta rearticulación se le denomina periodismo convergente o multimedia, por la multiplicidad de soportes involucrados, así como por la fusión de habilidades que debe tener un periodista en la actualidad. Se distinguen dos tipos o niveles:

### *Periodismo convergente en periódicos: el periodismo digital*

Es el que se lleva a cabo en los periódicos comúnmente llamados digitales, implica una integración de la redacción del periódico impreso con la redacción de la versión digital, dentro de un mismo grupo.<sup>16</sup> Se trata del nivel o modelo de convergencia más común, ya que es prácticamente una excepción, que un diario impreso no haya optado por su versión digitalizada en este inicio de siglo.<sup>17</sup>

### *Periodismo convergente en conglomerados*

Es el que se lleva a cabo en los conglomerados mediáticos, donde los periodistas deben confeccionar sus producciones periodísticas para las estaciones radiofónicas, la cadena de televisión, el periódico impreso y el periódico convergente o digital de determinado grupo empresarial. Este último no es sinónimo de periodismo digital, es un fenómeno característico de la industria en la Sociedad informacional, cuyo óptimo funcionamiento depende de la digitalización.

En los conglomerados que se configuran a través de compras y adquisiciones, incluso fuera del mercado de los medios de comunicación, surge la necesidad de unificar las líneas de producción para satisfacer múltiples canales, ya sea la televisora del grupo, el periódico o el periódico digital, racionalizando recursos.<sup>18</sup> Se trata de una lógica de economía de escala que deja de lado el interés periodístico.<sup>19</sup>

Los periódicos digitales son una muestra de cómo la industria ha decidido redefinir el proceso productivo de las noticias ante el entorno económico global y digital, adaptando la organización y a sus empleados, los periodistas.<sup>20</sup>

<sup>16</sup> Aunque la convergencia periodística se observa como una tendencia creciente, hay periódicos que prefieren mantener distancia y optan por hablar de “colaboración” entre la redacción impresa y la digital, o bien entre los diversos medios de un conglomerado, todo ello por respeto a contratos laborales con sindicatos de redactores. Tal es el caso de diarios como el francés *Le Monde* cuyo sindicato ha impedido, por un lado, la integración con *Le Monde interactif*, por otro, que el reportero del impreso trabaje para dos soportes lo que implicaría vulnerar su contrato laboral.

<sup>17</sup> Hay dos tipos de periódicos digitales: los que son prolongación del impreso y los que fueron concebidos para el soporte digital. En este artículo se analizan las transformaciones ocurridas en los periódicos del primer tipo y en los periodistas que se han adaptado para atender dos soportes diferentes.

<sup>18</sup> Vid. Juan Carlos Miguel De Bustos, *Los grupos multimedia. Estructuras y estrategias de los medios europeos*, Barcelona, Bosch Comunicación, 1993.

<sup>19</sup> En la SI no todos los medios han optado por esta estrategia. Sin embargo, de acuerdo con un informe de la Asociación Mundial de Periódicos, en la reunión mundial de editores celebrada en Gotemburgo, Suecia, en 2008, más del 80% de los directivos de los diarios más importantes del mundo reconocieron que tendrían para 2012 una redacción convergente.

<sup>20</sup> Cuando utilizo el concepto *periodistas*, me refiero únicamente a los reporteros, a los editores y a los redactores. Los primeros son quienes buscan y recogen los acontecimientos; los editores, en tanto, dan forma y espacio a la información y deciden qué publicar de acuerdo con criterios subjetivos; a lo que publica la competencia y a lo que ellos creen que le interesa a la comunidad. Por su lado, los redactores son generalmente aspirantes a reporteros o editores; se dedican a reescribir las informaciones provenientes de los cables o de otras fuentes de información. Estos dos últimos trabajan en las redacciones permanentemente en un intenso trabajo de escritorio, en tanto que los primeros son quienes salen al campo.



Así, la organización periodística y sus periodistas en la sociedad informacional se ven forzados a producir más con menos y a un modo distinto de división del trabajo que, como afirma Zallo, si bien se cuenta con mejores herramientas tecnológicas tiene impactos en las condiciones laborales de los periodistas.<sup>21</sup> En la actualidad, los periodistas trabajan más, tienen menos tiempo de aprender y hacen más cosas que cuando los medios de comunicación producían un sólo producto.<sup>22</sup>

El periodismo convergente en cualquiera de sus dos tipos, puede entenderse como modelos de negocio e información característicos del periodismo en el siglo XXI y a cada uno corresponden prácticas periodísticas y perfiles profesionales distintos, algunos sufren adaptaciones, en tanto que otros son totalmente nuevos.

#### *Los periódicos digitales: integración papel-red*

Los periódicos digitales son una expresión del periodismo en la sociedad informacional, son llamados también periódicos en línea o ciberperiódicos y son resultado de la readaptación que emprendió la industria del periodismo para enfrentar un nuevo entorno más desregulado en lo financiero, así como en las prácticas culturales de la audiencia participante. Un periódico digital supone una rearticulación del proceso productivo en el que las redacciones impresa y convergente se integran, a fin de producir dos productos para diferentes soportes respectivamente: el papel y la red.

Al ser extensiones del impreso, el proceso productivo cambia pero sólo en una fase, en la referente a la edición, ya que el proceso de asignación y recolección informativa es patrimonio del impreso

cuyos reporteros, sometidos a cambios en sus rutinas, abastecen de noticias a dos redacciones diferentes: la impresa y la digital. Este es el cambio más drástico en las rutinas de los reporteros, quienes solían trabajar para un solo producto y que ahora deben hacerlo para dos.<sup>23</sup>

#### *Periódicos digitales: dos redacciones en vez de una*

El reportero ya no sólo reporta para el impreso sino para la versión digital, lo que le obliga a enviar avances de su información La hora del cierre desaparece y asiste a una hora de cierre que podríamos definir como en *continuum*.

La redacción de un diario digital está integrada generalmente por editores y coeditores web por sección, que constituyen un novedoso perfil profesional de la era convergente. Estos profesionales, son una especie de monitores de información cuya fuente principal de información es lo que los reporteros del impreso envían; en segunda instancia, recurren a las agencias de noticias y por último a la infinitud de la red, desde un buscador hasta la redes sociales como Twitter o Facebook, fuentes que le ayudarán a nutrir la versión digital y a darle un formato multimedia a los contenidos. Estos profesionales emergentes fungen como editores de impreso, sólo que tienen que atender uno de los dos factores de diferenciación radical: el tiempo, ya que como he señalado, en una redacción de esta naturaleza todo momento es hora de cierre.

Los editores web deben contar con habilidades que no necesariamente tienen sus colegas de la versión impresa, me refiero al conocimiento del lenguaje propio de los nuevos medios ya que son ellos mismos, quienes dan formato multimedia a la

<sup>21</sup> R. Zallo, *op. cit.*

<sup>22</sup> A este modo de producción se le denomina *neotaylorismo* cuyas principales características, de acuerdo a Ramón Zallo, son el uso de herramientas tecnológicas, un proceso sistematizado de producción, la reducción de tiempos muertos, y una mayor productividad e intensidad en el trabajo; lo que redundará en un menor tiempo para aprender. *Ibid.*

<sup>23</sup> Otro es el caso de los periódicos que fueron concebidos para el soporte digital en los cuales los periodistas parecen estar lejos de conseguir un salario semejante al de sus colegas del impreso. En 2009, *Le Monde interactif* publicó un interesante reportaje de Xavier Ternisien sobre la situación de los redactores web de la prensa en línea francesa.

información. En un impreso existe una división del trabajo más clara ya que es un diseñador el que da forma a la información.

El proceso descrito hasta ahora implica que al menos una parte del proceso productivo de la noticia en los periódicos digitales, la de la asignación de coberturas, sigue siendo por ahora la misma y que sólo es la forma de entrega la que cambia, modificando las prácticas y rutinas del reportero.<sup>24</sup>

#### *El periodismo en los conglomerados multimedia: cuatro redacciones al mismo tiempo*

El periodismo convergente en conglomerados aparecerá años después de que los periódicos emprendieron su integración entre las versiones impresa-digital. La integración de redacciones en este modelo, implica no sólo la conexión entre dos redacciones sino entre dos o más generalmente, así como la consecuente producción diversificada específica para cada medio, encabezada por los reporteros y redactores convergentes<sup>25</sup> también llamados multifuncionales,<sup>26</sup> por la diversidad de funciones que tienen que cumplir y que la digitalización favorece. En este nivel, se podría hablar de una integración de redacciones múltiples.

Es entre 2000 y 2005 cuando la investigación académica comienza a percatarse de este fenómeno de convergencia en el periodismo y a dar cuenta de él. En Europa las primeras integraciones de este tipo tuvieron lugar en Escandinavia, Reino Unido y España donde destacan la de los grupos *Novotécnica* y *La Verdad*;<sup>27</sup> en Estados Unidos aparecieron como pioneros los casos del *Tampa News Center*,<sup>28</sup> propietaria del diario *Tampa Tribune*, de la televisora *WFLA-TV* y el periódico digital *Tampa Bay online*, así como el de *The Tribune Group*, propietario del periódico *The Chicago Tribune* cuyos periodistas comenzaron a trabajar en 1993 para el diario y para la recién adquirida televisora por cable *CLTV*.<sup>29</sup>

En la presente década, siguieron la ruta de la convergencia de redacciones múltiples *The Washington Post* y *Los Angeles Times*; y en 2008, lo hizo *The New York Times*.<sup>30</sup> En 2009 el Grupo *News Corp* anunció la convergencia de sus medios entre los que destaca *The Wall Street Journal*, más de una veintena de diarios en Australasia, *Sky* y el diario londinense *The Times*.<sup>31</sup>

Algunos estudios desde la economía política,<sup>32</sup> observan que la univocidad que la concentración provoca disminuye la pluralidad y es un riesgo para la democracia, en tanto que otras investigaciones<sup>33</sup> dan cuenta del fenómeno desde la perspectiva or-

<sup>24</sup> El hecho de que la mayoría de las redacciones convergentes de este tipo, sean extensión de un impreso o de un canal de TV, ha impedido en parte su autonomía organizacional, lo que ocurre gracias a que los diarios convergentes o digitales, aun a fines de la primera década del siglo, no son suficientemente rentables. Una vez que la publicidad se mueva hacia internet como lo ha venido haciendo en países de Europa y Estados Unidos, pudiera registrarse un desprendimiento.

<sup>25</sup> Vid. Janet Kolodzy, *Convergence Journalism. Writing and Reporting Across the New Media*, Lanham MD, Rowman and Littlefield, 2006, así como Stephen Quinn y Vincent Filak, *Convergent Journalism, an Introduction: Writing and Producing Across Media*, Burlington MA, Focal Press, 2005.

<sup>26</sup> E. Klinenberg, *op. cit.*, pp. 66-75.

<sup>27</sup> Vid. José Alberto García Avilés y Miguel Carvajal, "Integrated and Cross Media News Convergence. Two Models of Multimedia News Production. The Case of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain", en *Convergence*, vol. 14, núm. 2, mayo de 2008.

<sup>28</sup> Vid. Eduard Huang *et al.*, "Converged Journalism and Quality. A Case Study of The Tampa Tribune News", en *Convergence*, vol. 10, núm. 4, diciembre de 2004.

<sup>29</sup> Vid. R. Gordon, "The Meanings and Implications of Convergence", en Kevin Kawamoto (ed.), *Digital Journalism. Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism*, Lanham MD, Rowman and Littlefield, 2003.

<sup>30</sup> J. A. García Avilés y M. Carvajal, *op. cit.*

<sup>31</sup> Resulta interesante mirar los diarios convergentes de NewsCorp que posee 20 títulos en Australasia. Si se observa el contenido del *Fiji Times*, éste es diferente en su totalidad al de su *Sunday Tasmanian*, lo que es reflejo de que sus líneas de producción están separadas. Con la convergencia los contenidos hiperlocales, pasarán a ser regionales y seguramente cada vez más estandarizados.

<sup>32</sup> E. Klinenberg, *op. cit.*

<sup>33</sup> Pablo J. Bockowski, *Digitalizar las noticias. Innovación en los diarios online*, Buenos Aires, Manantial, 2006 y J. A. García Avilés y M. Carvajal, *op. cit.*



ganizacional y las cambiantes y frenéticas rutinas laborales de los periodistas.<sup>34</sup> A su vez, estudiosos como Huang<sup>35</sup> optaron por medir a través de herramientas cuantitativas y cualitativas, el impacto de la convergencia en la producción cultural llegando a la conclusión de que proceso productivo multicanal no significa pérdida de calidad informativa.

En México, Grupo Imagen fue uno de los primeros del país en adoptar la estrategia de convergencia más acabado o de mayor intensidad.<sup>36</sup> Este nivel o modelo es un replanteamiento total del proceso de producción informativa, así como del perfil hasta ahora establecido para el ejercicio periodístico.

Antes de la convergencia periodística, el periodista de periódico debía de ser un buen escritor, el de radio un buen narrador y el de televisión una mezcla de los anteriores, además de contar con la presencia televisiva. En la actualidad, el perfil ideal del periodista convergente que trabaja en conglomerados es una amalgama de capacidades, que no siempre se reúnen y que redundan en la aptitud para manejar los diversos soportes; aunado a lo anterior está la presión del tiempo, rasgo del periodista en

la actualidad en la que el tiempo real se ha convertido en un factor irremediable de competencia en la industria de la información.<sup>37</sup>

La flexibilización laboral espera de los empleados estar disponibles fuera del horario y espacio laboral. Este fenómeno tiene efectos duales, ya que en muchos casos representa el deterioro de las condiciones del trabajador, que tiene que trabajar más por el mismo salario. Por otro lado representa la posibilidad de que los periodistas desarrollen nuevas competencias laborales.<sup>38</sup>

Es importante insistir en que el periodismo convergente sería imposible sin una base material de la producción digitalizada que profundiza el capital por trabajador (*capital deepening*). Más allá del uso imprescindible de internet y sus aplicaciones, en los conglomerados es común la adquisición de los denominados *content management systems*, programas que facilitan y aceleran los ritmos productivos en las redacciones convergentes, mismos que han traído como consecuencia la aparición de perfiles profesionales diferentes.<sup>39</sup>

<sup>34</sup> Sobre los estudios relacionados con la producción cultural de las noticias, destacan los elaborados en la década de los setenta encabezados por los estadounidenses Gaye Tuchman y Herbert J. Gans. A cuatro décadas de distancia, las redacciones convergentes poco tienen en común con las individuales estudiadas por estos investigadores dentro de la corriente denominada sociología de los emisores; sin embargo son base firme y un buen punto de partida para explicar el fenómeno de la convergencia periodística, que implica la sinergia entre redacciones múltiples y diversos productos resultantes.

*Vid.*, como referencia del primero de ellos, *Making News: A Study in the Construction of Reality*, Nueva York, Free Press, 1980 y, del segundo, *Deciding What's News: A Study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek, and Time*, Nueva York, Vintage Books, 1980. N.E.

<sup>35</sup> E. Huang *et al.*, *op. cit.*

<sup>36</sup> No todos los conglomerados han optado por la convergencia total, hay grupos que aún mantienen sus líneas de producción noticiosa separadas, con ciertos niveles de colaboración, en el ámbito editorial y comercial. Sin embargo, se ha observado que si el grupo mediático en su etapa de expansión obtiene un canal de televisión, se tiende a la convergencia total de líneas de producción. Grupo Imagen y Grupo Milenio de México comenzaron a operar canales de televisión en 2007 y 2008 respectivamente y, con ello, optaron por la integración total.

<sup>37</sup> El blogero Robert Scoble sostiene en su *twitter* que obtuvo antes que la CNN testimonios del devastador terremoto en China en 2008. *Twitter* es una aplicación híbrida entre mensaje de texto y blog que permite el monitoreo en tiempo real de un acontecimiento, usualmente cotidiano e intrascendente y que invita a compartir con otros la respuesta a la pregunta ¿qué estás haciendo ahora?

<sup>38</sup> Manuel Castells señala en su vasta obra *La era de la información. Economía, sociedad y cultura* (Vol. I: *La Sociedad Red*; Vol. II: *El poder de la identidad* y Vol. III: *Fin de milenio*, todos ellos publicados en México por Siglo Veintiuno Editores en 2001 y 2002. N.E.), que la flexibilización no necesariamente acarrea desempleo, sino cambios profundos en el empleo; unas profesiones desaparecen y otras surgen derivadas del cambio tecnológico. No es asunto sencillo medir el impacto de la convergencia en la pérdida de empleos en la industria periodística, sin embargo hay casos documentados como el de la BBC que en 2004 decidió recortar 3 mil empleos con el fin de ahorrar 620 millones de dólares para competir de lleno en la era digital.

<sup>39</sup> Es el caso de los redactores y productores multimedia, quienes toman del programa digital los insumos informativos que los reporteros inyectan, así como los videos de los camarógrafos, las fotografías y demás insumos para adaptarla a los diferentes medios ya que el reportero no siempre alcanza a terminar la producción de sus notas por lo acelerado de sus rutinas. Es importante reconocer que existen oficios desplazados como el del linotipista de los diarios impresos; otros perfiles profesionales aparecen con esta ola de cambios detonados por la tecnología, como el de los editores web de los diarios digitales y los propios reporteros convergentes de los conglomerados como Grupo Imagen, cuyas rutinas son descritas en este artículo.

## El caso de Grupo Imagen

Con la intención de establecer una aproximación al fenómeno y registrar el cambio que experimentan los periodistas mexicanos en su transición a la convergencia, se aplicó un cuestionario a 32 redactores en 2008, cuando el conglomerado recién adquirió el canal de televisión y cuyos profesionales tuvieron que adaptarse a trabajar para un cuarto soporte. Imagen es el primer grupo que decidió en el país aventurarse a la convergencia de soportes, una vez que consiguió adjudicarse dos estaciones de radio en la capital mexicana y otra en Monterrey. Un año después lo hizo Grupo Multimedios.

A su principal accionista, Olegario Vázquez Raña, pertenece el Grupo Radiofónico Imagen, adquirido en 2004 con sus estaciones *Reporte 98.5* e *Imagen*; *Cadena 3* de televisión, su última adquisición, mediante un traspaso de concesiones en 2006 y el diario *Excélsior*, leyenda periodística mexicana que, en la última década del siglo pasado, permaneció al borde de la quiebra.

En 2008, Grupo Imagen (GI) ya contaba con 28 reporteros y 38 redactores convergentes. Todos son responsables de enviar información para los diferentes soportes en lo que denominan “turbina informativa” basado en un programa administrador de contenidos a donde se inyectan los productos noticiosos de la fuerza de periodistas del grupo.<sup>40</sup>

La rearticulación del proceso productivo en su primera etapa correspondiente a la convergencia entre sus dos estaciones de radio condujo al despido

de entre el 20 o 30% de la plantilla de redactores y reporteros existente.<sup>41</sup>

### *Metodología*

A año y medio de haber iniciado la empresa, se aplicó en enero de 2008 un cuestionario de seis preguntas idénticas a 32 redactores convergentes, con el fin de conocer los primeros rasgos de la transformación en sus prácticas y rutinas; esto, como una aproximación que pudiera resultar útil para abordar en investigaciones subsecuentes el fenómeno que nos ocupa. Luego del análisis cuantitativo se procedió a realizar un estudio cualitativo a través de entrevistas con reporteros convergentes.

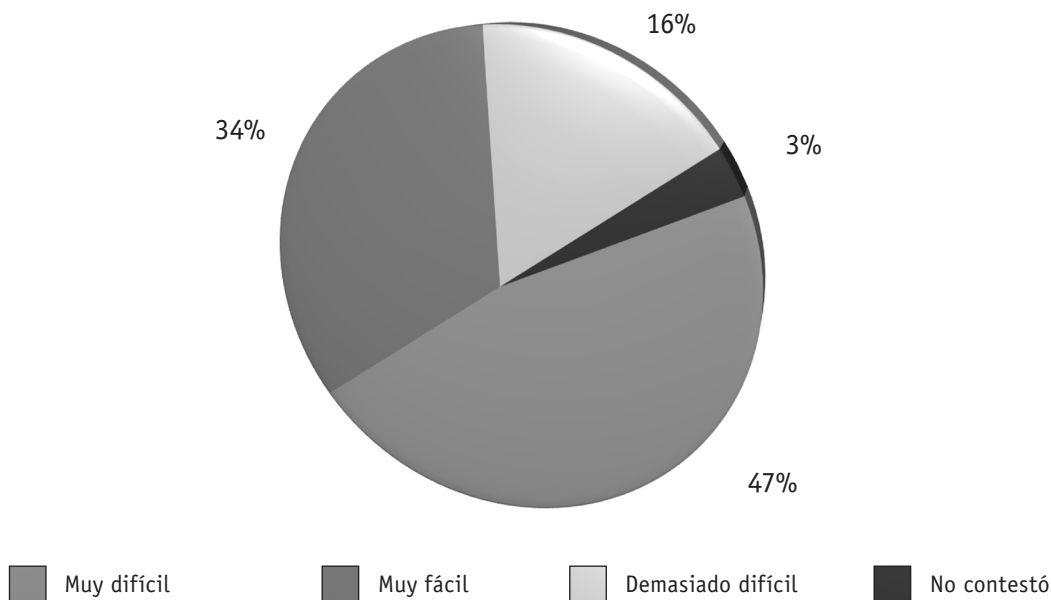
### *Hallazgos*

La mayoría de los redactores de GI son menores de 40 años. 48% de los redactores convergentes se encuentra en el rango de edad de 21 a 30 años. 34% tiene entre 31 y 40 años. Ambas categorías suman 82% del total de la muestra. 56% son hombres y 44% mujeres lo que representa una relativa equidad de género. Se trata de una redacción joven, rasgo que se perfila como común denominador en las redacciones convergentes del mundo.

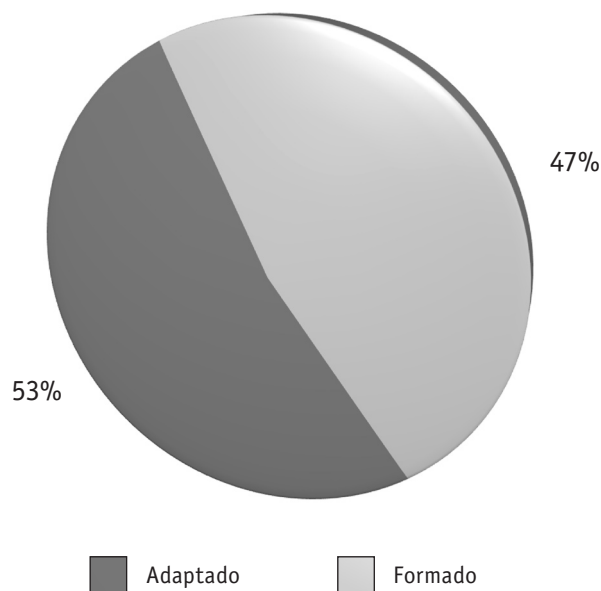
<sup>40</sup> Entrevista de María Elena Meneses a Beatriz Fregoso, jefa de redacción convergente de Grupo Imagen, llevada a cabo el 24 de enero de 2008.

<sup>41</sup> Entrevista de M.E. Meneses a Ignacio E. Anaya Cooley, director de radio y televisión de Grupo Imagen, llevada a cabo el 14 de febrero de 2008.

**Tabla 1**  
**¿Cómo ha sido su tránsito del medio impreso o radiofónico a la TV o internet?**



**Tabla 2**  
**Tecnológicamente usted se considera un periodista...**



47% de los redactores convergentes de GI considera que el tránsito del soporte impreso al audiovisual, es decir radio, televisión e internet ha sido muy difícil. Si a este dato se suma el de aquéllos que percibieron esta transición como algo demasiado difícil (16%), entonces se tiene que 63% de los encuestados encontraron complicado su cambio, contra solamente 34% de quienes lo hallaron muy fácil.

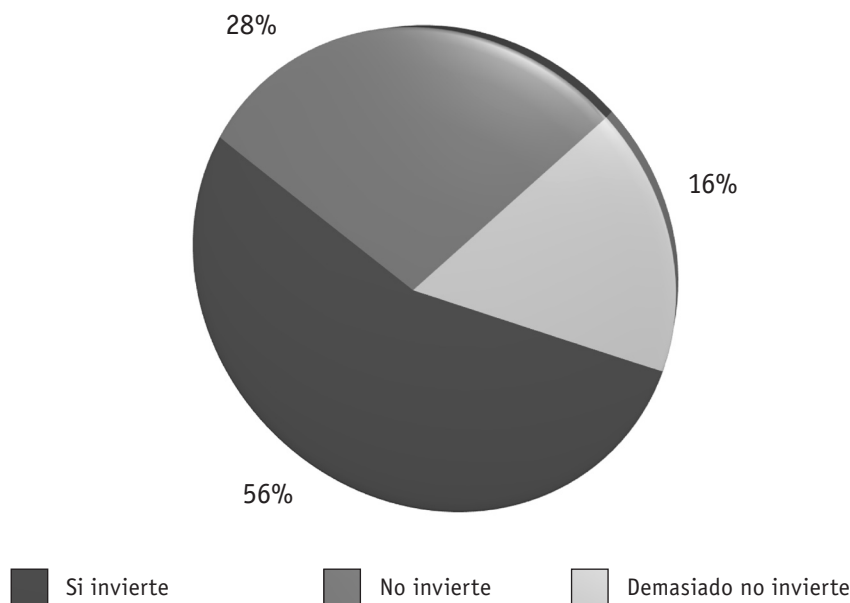
53% de la muestra se consideró un periodista formado tecnológicamente, es decir con habilidades adquiridas durante sus estudios universitarios o técnicos. Este dato sugiere un relevo generacional, dado que se trata de periodistas formados en escuelas que contemplaron de una u otra forma la utilización de tecnología para el trabajo periodístico entre sus planes de estudio.

47% restante, tuvo que adaptarse y aprender sobre la marcha a utilizar herramientas tecnológicas necesarias para ejercer el periodismo en la actualidad. Es en este grupo donde se halla evidencia de que el periodismo contemporáneo es por el momento una profesión en transición, en la que la adaptación se torna en asunto necesario para sobrevivir en el

mundo laboral; este periodo dejará de ser “transitorio” con el relevo generacional.

Pese a estos datos que demuestran una formación relativa de los redactores en el ámbito tecnológico (53%), no es suficiente para afrontar el reto de la convergencia de soportes, dado que la mayoría consideró a la transición de un medio a otro como difícil (63%).

**Tabla 3**  
**Inversión de la empresa**



56% de los redactores piensa que su medio invierte suficiente en capacitación para ayudarlo a convertirse en un periodista convergente. Aunque a simple vista pareciera que esto representa un punto a favor para el grupo empresarial si se suma a quienes consideran que su medio no invierte o que definitivamente no invierte en su capacitación, la situación se divide pues tenemos 44% contra 56% inicial.

Las mejoras salariales ante la convergencia de soportes no fueron equitativas para todos los redactores de acuerdo con los resultados. 35% no recibió aumento salarial al pasar a ser un redactor convergente; 25% tuvo un incremento de 20%, mientras que el salario de 6% aumentó en 50%. Por último, 31% ha registrado cambios en diferentes porcentajes.

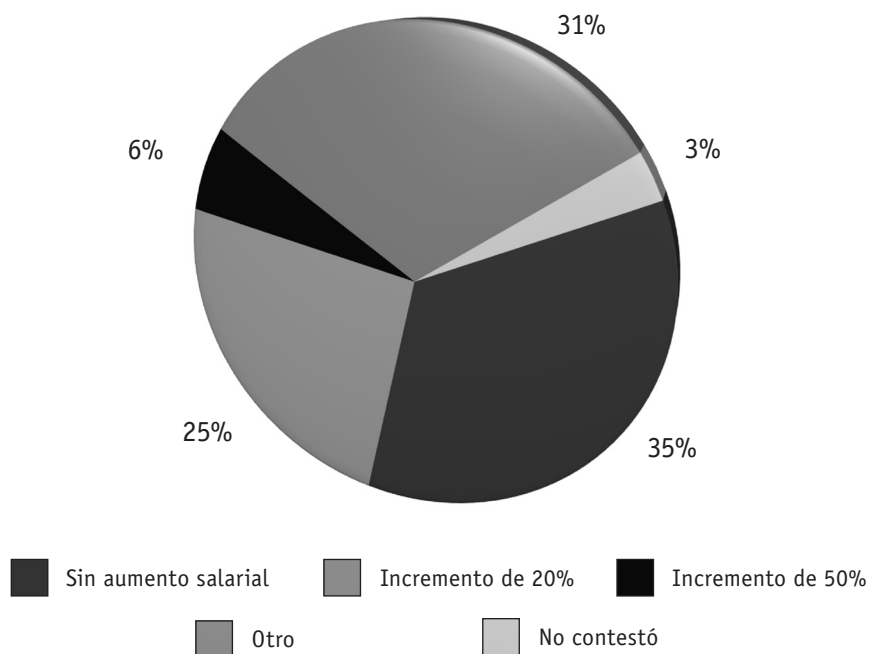
Los redactores convergentes trabajan más horas que cuando lo hacían para un solo soporte. 69%

trabaja más horas; 25% trabaja las mismas horas que antes y sólo 3% consideró que trabaja menos horas.

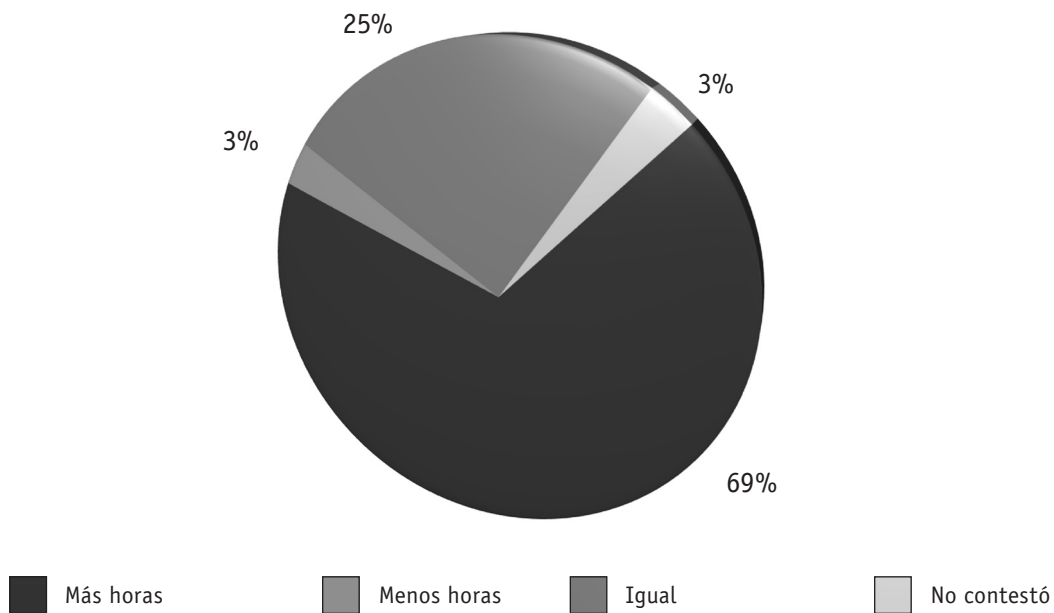
Es de sobra conocido que el periodismo ha sido históricamente una actividad sin horarios establecidos; sin embargo, la convergencia que supone la confección de notas para diversos soportes, es decir, la multifragmentación de actividades en una persona como unidad laboral, puede redundar en una falta de calidad palpable en la carencia de investigaciones periodísticas.

La convergencia en GI es vista desde otros medios mexicanos como una experiencia empresarial, que sacrifica calidad periodística y sobre todo investigación. Durante el trabajo de campo, se conversó con periodistas fuera del grupo en un esfuerzo por contrastar la información obtenida adentro. La si-

**Tabla 4**  
**Modificación del salario**



**Tabla 5**  
**Trabaja más o menos horas**



tuación de sus colegas es vista, en el mayor de los casos, con reprobación y cierto asombro; si bien hay unanimidad en que es una tendencia que por ahora se mira irreversible.

*Reporteros convergentes, rutinas frenéticas*

Un reportero convergente puede ser definido como aquel que trabaja para dos o más soportes mediáticos propiedad de un conglomerado.

A su vez, prácticas y rutinas periodísticas pueden entenderse como la cultura profesional de los periodistas,<sup>42</sup> quienes han sufrido una importante transformación con la convergencia corporativa o económica, en tanto que se profundiza en países como México, por la vulnerabilidad propia de la profesión en donde los periodistas no están agremiados ni representados.

Para conocer qué cambios y de qué magnitud son los cambios experimentados en las rutinas profesionales de los reporteros, se procedió a realizar entrevistas; algunas se dieron de manera informal y otras en profundidad. Las tres que se exponen a continuación fueron seleccionadas por tratarse de casos de reporteros completamente convergentes, ya que manejan tres soportes (radio, televisión y periódico). Fueron escogidos ya que en el grupo analizado se observa el caso de reporteros que trabajan sólo para radio y periódico con mayor frecuencia, o bien, televisión y radio, y sólo de vez en cuando, incursionan en el tercer o cuarto medio. A continuación se presentan tres fragmentos de entrevistas en profundidad, realizadas con tres reporteros convergentes de Grupo Imagen, las cuales revelan cuán aceleradas son sus rutinas y cuyo testimonio obliga a plantear un cuestionamiento para reflexiones ulteriores: ¿qué calidad informativa puede resultar de rutinas como las descritas en los procesos productivos?

Ivonne Melgar es la reportera estelar del Grupo Imagen quien, además de su trabajo cubriendo la presidencia para los cuatro soportes, es columnista del periódico *Excélsior*.

Por ejemplo, [si] tengo una gira presidencial paso en el noticiero de la mañana con Pedro Ferriz entre 8 y 11 para decir los avances en vivo, previamente una nota grabada. Entre 1 y 3 de la tarde siempre aparezco en el noticiero de Adela Micha con la nota del día y, si es una coyuntura importante, lo hago dos o tres veces. No siempre salgo con Javier Alatorre que está en *Reporte* a la misma hora. Hacia la tarde, me encuentras siempre con Jorge Fernández en vivo;

pero no siempre lo hago en el noticiero que se está transmitiendo simultáneamente en *Reporte*, aunque regularmente de cinco días a la semana, tres sí. Si hay notas importantes, hay que actualizar en vivo; si no las hay, se puede grabar la información. Para los noticieros de la noche, entre 7 y 8, grabo una nota que espero le va a servir a Ferriz para el siguiente día, para no grabar dos veces.

Respecto a los audios, cuando termina un evento, lo primero que hago es cortarlos porque es mi guía para el *insert* de televisión y mi guía del adelanto. Son las 12 y, antes de mandar mi adelanto, hablo al grabador y le mando mis audios. Me quita mucha presión que, cuando me mandan el enlace, yo no esté poniendo el audio, sino que ya lo tengan ahí. Además, a veces lo usan para el *teasser* de los noticieros. Terminan de poner los audios y doy mi título o cabeza. Si es muy importante, proporciono algunos párrafos para que los suban a *ExOnline* que, generalmente, lo hace. El video lo mandan de presidencia, al menos de eso no me preocupo.<sup>43</sup>

Otro es el caso de Aurora Zepeda, reportera convergente quien, en vez de escribir columna como es el caso de Melgar, es conductora del noticiero del domingo en Cadena 3, además de su trabajo cubriendo el Instituto Federal Electoral y otros organismos electorales del país.

Pondré un ejemplo en el que tengo que hacer cosas para los tres medios. Cubro fuentes que no tienen eventos diario, más bien, debo reportear a ver qué información obtengo. Con este método, las notas van más bien para prensa y me baso en los documentos que obtengo y me filtran. Con éstos, no puedo hacer cosas para televisión, [pues] si lo hago se leerían como texto. Ahí es donde existe incompatibilidad e incompetencia entre tele y periódico. Compiten demasiado.

El ejemplo es una sesión del IFE en la que multarán a los partidos políticos. La nota ya está publicada en *Excélsior* porque hubo alguna filtración. Entonces,

<sup>42</sup> Vid., Gaye Tuchman, *La producción de la noticia: estudio sobre la comunicación de la realidad*, Barcelona, Gustavo Gili, 1983.

<sup>43</sup> Entrevista de M.E. Meneses a Ivonne Melgar, reportera de multimedia de Grupo Imagen, llevada a cabo el 29 de noviembre de 2008.



para *El Periódico de la Vida Nacional* ya tengo que hacer una nota distinta, el hecho de las multas ya está publicado. Para televisión y para radio tengo que reportear el hecho de las multas, porque todavía no está publicado. Si empieza la sesión a las 11 de la mañana, el tema lo abordan a las 2 o 3 de la tarde. En ese momento, me es necesario enviar un adelanto de tres párrafos a una sola dirección que se usarán para el *Excelsior*, la radio y la tele. Estos últimos dos medios ocupan sólo el primer párrafo mientras que el diario puede ocupar los tres si es que les interesa para *Exonline*, que es su portal de internet, mismo que resulta ser otro medio que también debe cubrirse.

A esa hora ya están al aire los noticiarios de radio con Adela Micha y Javier Alatorre. Puede que me hablen a los cinco minutos de haber mandado mi nota para que salga al aire. Entonces debo buscar el *insert* en la cámara de tele y buscar el minuto y el segundo en que dijeron tal cosa. Doy mi nota e introduzco el *sound bite*.

Es probable que en ese mismo momento me pidan por el *msn* la nota de televisión. Entonces tengo que mandar el guión y el *track up* grabado en la cámara. Si no me encuentran en el *messenger*, me hablan a través del celular y entran dos llamadas al mismo tiempo. Me pongo a trabajar en el guión y me piden del noticiario de radio del mediodía que salga al aire. Pero tengo que entregar antes de las 2:30 lo de televisión, porque a esa hora cierran la edición.<sup>44</sup>

A su vez, Ernesto Méndez, joven reportero que inició en la radio, se considera un periodista más completo pues maneja diversos soportes mediáticos.

Se incendia la plataforma Usumacinta en Ciudad del Carmen, [Campeche]. Íbamos el fotógrafo, el camarógrafo, el realizador y yo como reportero [por

si hubiese] una nota de coyuntura [que cubrir]. Consigo los contactos de Pemex y me entrevisto con ellos. La única forma de llegar ahí es con una lancha de pescadores y bajo tu propio riesgo. En esa situación, debes dirigir al equipo (desde sacar dinero del cajero hasta ubicar el hotel más conveniente por la ubicación). Pero, además, cargas con el peso de la empresa [pues] la nota va a salir tres veces y debe tener calidad.

Nos subimos a la panga y nos abren paso a todos. De regreso, me hago de información con los pescadores y enseguida consigo entrevistas para tele. Una entrevista en ella siempre resulta ser muy corta. No necesitas más de cinco minutos. Entonces, tengo que aclararle al camarógrafo que vamos a necesitar más grabación para cubrir, además de la nota de televisión, la de radio y prensa.

Ya que tengo el *sound bite* para radio y tele, aún mantengo la entrevista buscando un ángulo distinto.<sup>45</sup>

Hacer periodismo convergente es sin duda un riesgo para la calidad. No sólo es cuestión de adaptar los estilos y los tiempos discursivos de los diferentes medios, lo cual pueden hacer los más aptos y quienes cuentan con la actitud para ello. Sin embargo, con base en lo observado, la cultura periodística se trastoca al tener que atender a tres o cuatro medios diferentes, al contar con menos tiempo para aprender y para producir la información en una rutina agobiante y frenética. Lejos quedaron los reporteros que se perdían de sus editores en un continente alejado para escribir una crónica o un reportaje. La convergencia de este tipo le acomoda a un cierto perfil de periodista, como los casos aquí expuestos.

<sup>44</sup> Entrevista de M.E. Meneses a Aurora Zepeda, reportera convergente de Grupo Imagen, llevada a cabo el 10 de junio de 2008.

<sup>45</sup> Entrevista de M.E. Meneses a Ernesto Méndez, reportero convergente de Grupo Imagen, llevada a cabo el 3 de julio de 2008.

Tabla 6

Transformaciones laborales de los periodistas convergentes	
<i>Antes de la convergencia</i>	<i>Después de la convergencia</i>
Trabaja para una sola línea de producción y un solo producto.	Trabaja para diversas líneas de producción convergentes y diversos productos.
Menos horas dedicadas al trabajo.	Más horas dedicadas al trabajo.
Mayor tiempo de aprendizaje.	Menor tiempo de aprendizaje.
Menor dependencia de tecnología.	Mayor dependencia de tecnología.
Menores habilidades tecnológicas.	Mayores habilidades tecnológicas.
Dominio de un lenguaje mediático.	Dominio de diversos lenguajes mediáticos
Mayor tiempo para reportear y escribir.	Menor tiempo para reportear y escribir

Fuente: Elaboración propia

## Consideraciones finales

La convergencia digital y corporativa no genera ni buen ni mal periodismo, éste depende de los fines que cada medio establezca. En el presente artículo se presenta el análisis de un caso concreto de la realidad mediática mexicana, el estudio de las rutinas productivas en otros conglomerados tanto mexicanos como de otros contextos pudiera arrojar resultados diferentes.

Sin embargo, consciente de que el estudio de un caso no puede ser generalizable, es pertinente advertir de los riesgos de la convergencia para las condiciones laborales de los periodistas, como para la calidad de la información resultante de la rearticulación descrita. Un análisis de la calidad informativa resultante de las rutinas aquí descritas resultaría perentorio.

Por el momento, el periodismo convergente que se practica en los conglomerados es un proyecto más avanzado en el orden gerencial y de optimización de

recursos que en lo que se refiere a su veta comunicativa, paradoja que acompaña a este escenario de información incesante y apabullante en el que no necesariamente se está mejor informado.

En la literatura disponible en torno a este fenómeno, y en el acercamiento a éste a través de Grupo Imagen, no se nota un interés por mejorar la comunicación que se establece con la sociedad, sino más bien una búsqueda por nuevos mercados y negocios. La digitalización y la presencia de nuevos actores que se apropian de nuevas expresiones sin cortapisas permitiría, como se ha sostenido aquí, ensanchar el espacio público promoviendo la práctica de un periodismo menos vertical y abierto a los de los ciudadanos, lo que hasta el momento sigue siendo una tarea pendiente.

Recibido el 3 de agosto de 2009  
Aceptado el 4 de febrero de 2010

## Bibliografía

- Andrews, Robert, "Google to Newspapers: Go Ahead and Block us with Robots TXT if you Like", en *The PDA. The Digital Content Blog*, en <http://www.guardian.co.uk/media/pda/2009/jul/16/google-newspapers-robots-block-suggest>
- Bockowski, Pablo J., *Digitalizar las noticias. Innovación en los diarios online*, Buenos Aires, Manantial, 2006.
- y José A. Ferris, "Multiple Media Convergent. Processes and Divergent Products: Organizational Innovation in Digital Media Products at European Firm", en *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 597, núm. 1, enero de 2005, pp. 32-47.
- Castells Oliván, Manuel, *La era de la información. Economía, sociedad y cultura, vol. 1. La sociedad red*, México, Siglo Veintiuno Editores, 2006.
- Coriat, Benjamín, *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masas*, Madrid, Siglo Veintiuno de España Editores, 1992.
- De Sola Pool, Ithiel, *Technologies of Freedom*, Cambridge, Harvard Belknap, 1983.
- García Avilés, José Alberto y Miguel Carvajal, "Integrated and Cross Media News Convergence. Two Models of Multimedia News Production. The Case of Novotécnica and La Verdad Multimedia in Spain", en *Convergence*, vol. 14, núm. 2, mayo de 2008, pp. 221-239.
- Gordon, R., "The Meanings and Implications of Convergence", en Kevin Kawamoto (ed.), *Digital Journalism. Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism*, Lanham MD, Rowman and Littlefield, 2003.
- Habermas, Jürgen, *Historia y crítica de la opinión pública, la transformación estructural de la vida pública*, Barcelona, Gustavo Gili, 1981.
- Hernández, Arnaldo, *Manufactura justo a tiempo*, México, CECSA, 1993.
- Horkheimer, Max y Teodoro Adorno, *Dialéctica de la ilustración: fragmentos filosóficos*, Madrid, Trotta, 2001.
- Huang, Eduard, Lisa Rademakers, Moshood A. Fayemiwo y Lillian y Dunlap, "Converged Journalism and Quality. A Case Study of The Tampa Tribune News", en *Convergence*, vol. 10, núm. 4, diciembre de 2004, pp. 73-89.
- Jenkins, Henry, *Convergence Culture, where Old Media and New Media Collide*, Nueva York, New York University Press, 2006.
- Klinenberg, Éric, "Information et Production Numérique" en *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, vol. 134, núm. 134, 2000, pp. 66-75.
- , "Los periodistas 'multiusos' del *Chicago Tribune*", en *Sala de Prensa. Web para Profesionales de la Comunicación Iberoamericanos*, año III, Vol 2, julio de 2000, en <http://saladeprensa.org/art142.htm>
- Kolodzy, Janet, *Convergence Journalism. Writing and Reporting Across the New Media*, Lanham MD, Rowman and Littlefield, 2006.

- Maherzi, Lofti y My von Euler, *World Communication Report. The Media and the Challenges of the New Technologie*, París, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 1997.
- Miguel De Bustos, Juan Carlos, *Los grupos multimedia. Estructuras y estrategias de los medios europeos*, Barcelona, Bosch Comunicación, 1993.
- Quinn, Stephen y Vincent Filak, *Convergent Journalism, an Introduction: Writing and Producing Across Media*, Burlington MA, Focal Press, 2005.
- Ternisien, Xavier, "Les forçats de l'info", en *Le Monde.fr Médias*, en [http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2009/05/25/les-forcats-de-l-info\\_1197692\\_3236\\_1.html](http://www.lemonde.fr/actualite-medias/article/2009/05/25/les-forcats-de-l-info_1197692_3236_1.html)
- Tuchman, Gaye, *La producción de la noticia: estudio sobre la comunicación de la realidad*, Barcelona, Gustavo Gili, 1983.
- Zallo, Ramón, *Economía de la comunicación y la cultura*, Madrid, AKAL, 1988.
- Zapata, Francisco, (comp). *¿Flexibles y productivos? Estudios sobre flexibilidad laboral en México*, México, El Colegio de México, 1998.

## Entrevistas

Todas las entrevistas fueron realizadas por María Elena Meneses a:

Ignacio E. Anaya Cooley, director de radio y televisión de Grupo Imagen el 14 de febrero de 2008.

Beatriz Fregoso, jefa de redacción convergente de Grupo Imagen, el 24 de enero de 2008.

Ivonne Melgar, reportera multimedia de Grupo Imagen, el 29 de noviembre de 2008.

Ernesto Méndez, reportero convergente de Grupo Imagen, el 3 de julio de 2008.

Aurora Zepeda, reportera convergente de Grupo Imagen (entrevistada), el 10 de junio de 2008.