

La adaptación de los profesionales a la transformación digital de los medios: los nuevos perfiles que se incorporan a las redacciones

Los nuevos perfiles profesionales tienen un **mercado y claro acento tecnológico**. Las redacciones se completan hoy con programadores, desarrolladores, analistas, diseñadores gráficos, ingenieros, incluso matemáticos. Es la consecuencia de la tan reseñada **transición digital** que vienen acometiendo los medios, **acrecentada con la pandemia**, el teletrabajo primero y las redacciones híbridas ahora, y de la constante búsqueda de un nuevo modelo de negocio, con el foco en el lector y en las suscripciones de pago en el consumo de contenidos informativos digitales.

JOSÉ ANTONIO GONZÁLEZ ALBA

En abril de 2021, un artículo en un medio en internet titulaba “¿Qué hace una matemática en la redacción de *La Vanguardia*?”¹. El titular, sugerente cuando menos, servía como anticipo para explicar cómo la transformación digital estaba obligando a las redacciones de los medios a incorporar nuevos perfiles profesionales.

“Sabemos que si queremos estar a la vanguardia de la innovación digital ne-

cesitamos nuevas habilidades profesionales en nuestros equipos”, comenzaba el texto. “Nuestra cabecera vive uno de esos momentos desafiantes que marcan una época, y para este reto estamos fichando profesionales a los que nunca se les habría ocurrido que acabarían trabajando junto con los periodistas: los científicos de datos. Ciencia y periodismo conviven en su día a día tratando de encontrar las sinergias que nos permitan

José Antonio González Alba es embajador de Sembramedia en España

1 <https://www.lavanguardia.com/vida/20210411/6642467/que-matematica-redaccion-vanguardia.html>

crear un mejor periodismo”, argumentaban, resumiendo cómo estos científicos se dedican en esencia a dicha tarea: la de tratar de ordenar los datos para generar información de valor que permita que los lectores paguen por la información, en este nuevo contexto de diversificación de ingresos y de cambio del modelo de negocio de los medios con la apuesta por las suscripciones y aportaciones por parte de los lectores.

Durante las dos primeras décadas del nuevo siglo, la irrupción de la tecnología digital ha transformado radicalmente los procesos de producción y consumo de contenido informativo. Hoy en día, la profesión sigue instalada en una continua transformación y adaptación, más aún conforme han ido aumentando los canales y formatos informativos, los dispositivos de acceso a la información y los hábitos de consumo de los lectores. Con el añadido de que muchos medios se vieron, casi de manera obligada, a acometer dicha transformación de un día para otro a raíz de la pandemia, con sus profesionales y sus redacciones trabajando desde sus hogares.

Esta continua transformación y adaptación a la nueva realidad digital, tan cambiante y volátil, hace que aumenten los nuevos perfiles profesionales con capacitaciones específicas que se van incorporando a las redacciones para satisfacer estas nuevas tendencias en las que se desarrollan las rutinas periodísticas de los medios.

Unos nuevos perfiles profesionales con un marcado y claro acento tecnológico: las redacciones hoy se completan con programadores, desarrolladores, analistas, diseñadores gráficos, ingenieros, incluso matemáticos, como se refería el artículo de *La Vanguardia*. Es la consecuencia de la tan reseñada transición digital que vienen acometiendo los medios, acrecentada con la pandemia, el teletrabajo primero y las redacciones híbridas ahora, y de la constante búsqueda de un nuevo modelo de negocio, en el que la apuesta ya es más obligada que opcional por la ya citada diversificación en los ingresos, y en especial con el foco en el lector y en las suscripciones de pago en el consumo de contenidos informativos digitales.

El contenido adquiere
su razón de ser cuanto
más lejos se distribuya
y comparta

A las tradicionales estructuras en las que se diferenciaban las antiguas redacciones, con áreas muy específicas en las que los trabajos eran muy poco colaborativos, como las antiguas salas de redacción, recursos humanos, publicidad, maquetación y fotografía, se suman ahora nuevos profesionales expertos en áreas cada vez más necesarias para el éxito del modelo de negocio de los me-

dios, fundamentalmente en su vertiente digital. Porque la gran característica del ecosistema mediático del presente siglo es que el contenido adquiere su razón de ser cuanto más lejos se distribuya y comparta, mediante canales y plataformas sociales, en una sociedad absolutamente digital y móvil.

Un reciente estudio del Instituto Reuters² sobre los cambios producidos en las redacciones a raíz de la pandemia señala que los medios todavía luchan por atraer y retener el talento vinculado a la tecnología y a los datos, que son habilidades muy demandadas en otros sectores. De hecho, uno de los grandes retos a los que se debe enfrentar la universidad es el de la formación de periodistas adaptados a las necesidades y a lo que demanda el mercado laboral, con profesionales capacitados no solo en áreas periodísticas y de redacción, sino también en áreas tecnológicas y de negocio y de empresa, ante el fenómeno del periodismo emprendedor y de los numerosos periodistas que se lanzan a poner en marcha su propio proyecto periodístico como alternativa laboral a la complicada situación que vive el sector.

En este sentido, Anita Zielina, directora del Programa de Innovación y Liderazgo en Medios de la Craig Newmark Graduate School of Journalism at the

City University of New York (CUNY), destacaba en una de las sesiones del Latam Media Leaders eSummit 2021, organizado por WAN-IFRA, que una de las claves en este rol de nuevas profesiones que se incorporan a los medios es la de formar a líderes en la intersección de las tres grandes áreas de un medio, la editorial, la de negocio y la tecnológica, y enfocarlos en la creación de productos. “Aunque seas un líder editorial, debes comprender el lado tecnológico y el lado de negocio de la transformación”.

Una capacitación integral en el liderazgo para la transformación digital que debe centrarse también, según Zielina, en la formación para el conocimiento de las audiencias, en la satisfacción de los intereses de los lectores más jóvenes, en la utilización de las métricas adecuadamente, en la gestión del cambio cultural, en la formación de líderes que sean capaces de instaurar un cambio de rumbo en los medios, a la vez que dar por sentado que uno, por el hecho de ser jefe no está obligado a tener todas las respuestas, sino que hay que romper con esa visión tan jerarquizada de que el que está arriba debe saberlo todo.

“Necesitamos un liderazgo cooperativo. Se requiere un equipo. Si queremos motivar a las personas, hay que trasladar la idea de que estamos todos juntos. Y

2 <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/redacciones-cambiantes-2021-el-trabajo-hibrido-y-mejorar-la-diversidad-son-aun-retos-clave-para-los>

que probaremos ideas nuevas, y que algunas funcionarán y otras no”, razona.

El profesor de la Universidad Miguel Hernández José María Valero³ apunta que “si hace unos años irrumpía con fuerza puestos como el del redactor SEO o el del *growth hacker*, orientados al tráfico masivo y la obsesión por el clic, ahora emergen otro tipo de necesidades más ligadas a los modelos de negocio de suscripción”.

El mismo docente destaca cómo a través de una investigación sobre innovación en las redacciones de medios nativos digitales identificó dos grupos principales de perfiles profesionales emergentes: los que se encuadran en el área editorial para la generación de contenidos, con periodistas especializados en temáticas, en la creatividad de sus enfoques y en nuevos formatos para hacer llegar el contenido a los usuarios, y los encuadrados en el área de producto, vinculados a los planteamientos estratégicos de los medios, y entre los que destacan los analistas de datos, los diseñadores de experiencia de usuario, los expertos en conversión y desarrollo de negocio y los jefes de producto.

En efecto, esa figura de responsable o jefe de producto es hoy una de las más demandadas y estratégicas en la trans-

formación digital y cambio del modelo de negocio de los medios. Se trata de un perfil profesional encargado de definir y promover la visión estratégica en torno a un producto del medio, capaz de coordinar las sensibilidades y expectativas de las diferentes identidades profesionales que trabajan en él y de pautar un plan de trabajo, acotando el alcance de los productos y priorizando tareas. Para ello, debe poseer conocimientos en campos como la analítica, la experiencia de usuario, el negocio del sector y de su propia empresa y la tecnología, así como habilidades de liderazgo y aprendizaje constante. Frente al responsable o jefe de proyecto, en el que las iniciativas puestas en marcha tienen un comienzo y un final, el producto periodístico precisa de un compromiso permanente para su mantenimiento y desarrollo.

La figura de jefe de producto es hoy una de las más demandadas y estratégicas

Los periodistas Borja Echevarría y Fernando Belzunce, responsables editoriales de *El País* y Vocento, respectivamente, destacaban en un webinar organizado por la Asociación de Medios

³ <https://www.reportaro.com/los-perfiles-profesionales-periodisticos-mas-demandados-en-los-medios-con-modelos-de-suscripcion/>

de Información (AMI)⁴ la importancia de que en esta revolución se afiance la figura del director no tanto como un jefe, sino más bien como un líder, ya que en el modelo de trabajo también es sustancial el cambio cultural consistente en que ya no sirven las redacciones cerradas con departamentos herméticos, sino que el trabajo ha de ser transversal. “Estamos obligados a evolucionar. Los periodistas tenemos que entendernos con todas las áreas que conforman el periódico: el área técnica con diseño, con soporte, con *marketing*, con el área comercial y, también, con la estratégica”, explicaba Belzunce. Productos y proyectos que hacen que los procesos y rutinas periodísticas sean mucho más colaborativos y participativos. “La transformación digital trae consigo un cambio de roles para estos responsables tanto en los clásicos, que han de adaptarse, como en aquellos que son completamente nuevos en las redacciones como, por ejemplo, el editor y coordinador de *newsletter* o el responsable de audio y pódcast”.

Precisamente, los boletines personalizados o *newsletters* y los pódcast son destacados por la mayoría de los expertos como productos predominantes a la hora de fidelizar y conseguir la conversión de lectores fieles previamente regis-

trados a futuros suscriptores.

Según el *Digital News Report* de 2021 del Instituto Reuters y la Universidad de Navarra⁵, España es uno de los países de Europa Occidental donde más internautas escuchan pódcast con regularidad: casi cuatro de cada diez (38%). La consolidación del formato de audio a la carta es un hecho, por lo que los responsables de audio son una de las figuras y nuevos roles emergentes dentro de los medios.

El productor de contenido multimedia y el verificador de contenidos son otros de los roles en auge

Asimismo, los *newsletters* son una de las principales apuestas por parte de los medios para intentar fidelizar con mayor eficiencia a los lectores a través de un producto personalizado, segmentado, con una importante curación de contenidos y con una gran variedad y tipología de temáticas que posicionan también de manera estratégica para el negocio al responsable de estos boletines.

Siguiendo con el contenido, el productor de contenido multimedia y mul-

⁴ <https://www.ami.info/un-periodismo-mas-vivo-y-transversal-para-la-transformacion-digital-en-las-redacciones.html>

⁵ <https://www.digitalnewsreport.es/resumen-ejecutivo-digitalnewsreport-es-2021-periodismo-de-calidad-y-cercania-para-combatir-la-infodemia/>

tiplataforma a la hora del desarrollo de nuevas narrativas audiovisuales para contar historias es otro de los roles en auge en las redacciones, habida cuenta del mayor grado de aceptación que hoy en día tiene cualquier pieza informativa en digital que esté apoyada o complementada con un formato audiovisual.

De igual forma, la verificación de contenidos es otro fenómeno al alza en los últimos años merced a la proliferación de bulos, por lo que ahora los medios dedican recursos dentro de sus plantillas a contar con especialistas en esta área que puedan contrarrestar informaciones que circulan por la red, como valor añadido ofrecido a sus lectores.

Kat Downs Mulder⁶, editora gerente del *Washington Post*, explica que el medio cuenta con más de 200 ingenieros de *software* trabajando en distintas áreas, desde la plataforma de comercio electrónico del *Post*, las herramientas de periodismo, la plataforma de suscripción o los productos finales. Algo que cada vez vemos con mayor asiduidad en productos y proyectos periodísticos colaborativos en nuestro país, en los que los ingenieros se sientan junto a periodistas e ingenieros de producto. “Nuestros periodistas híbridos se sientan al lado de nuestros ingenieros y diseñadores de productos para descubrir la mejor manera de empaquetar nuestro periodismo y

enviarlo a nuestra audiencia. Todo en el *Post* está estrechamente integrado”, recalca Downs Mulder.

Ciertamente, el área de audiencias y del estudio de esta para su conocimiento y mayor adecuación del producto informativo pensando en una estrategia de monetización es también de las más importantes dentro del medio a la hora del surgimiento de nuevos perfiles.

Los analistas de métricas o inteligencia de datos, el editor de audiencias, el editor de redes sociales a la hora de distribuir nuestro contenido en los perfiles sociales del medio a través de la originalidad y de nuevos formatos nativos o el responsable de suscripciones, cuya labor está muy ligada a la adaptación personalizada de los productos a los consumos y necesidades de los usuarios para convertirlos y retenerlos en lectores de pago, son algunos de estos ejemplos de profesionales más demandados desde el área del análisis de cada comunidad.

Las *newsletters* y los pódcast son los productos predominantes a la hora de fidelizar

En el estudio de los datos y las métricas para el área de distribución y comercia-

6 <https://whatsnewinpublishing.com/washington-post-our-hybrid-journalists-sit-side-by-side-with-engineers/>

lización, también están sobresaliendo en los últimos tiempos los departamentos especializados de *branded content* o contenidos patrocinados. Expertos a la hora de gestionar la comunicación de marca de anunciantes del medio desde el punto de vista de contar historias atractivas y formatos llamativos en ese intento de las marcas por cambiar su relación comercial con los usuarios, acercándose a ellos a través de productos aparentemente informativos, muy bien realizados, pero bajo la relación comercial y de pago establecida con el medio como variante de los antiguos formatos publicitarios más tradicionales.

Sin salirnos del área tecnológica, en Laboratorio de Periodismo⁷ apuntaban recientemente otro perfil que va tomando cuerpo en algunas redacciones para acometer la transformación digital: el de director de herramientas para la redacción. Se trata de conocer cómo innovar en cuanto a herramientas propias que mejoren el producto que se hace en las redacciones. *The New York Times*, en la búsqueda de un perfil para dicho puesto, daba algunas de las características que debería tener quien asuma estas funciones en un medio: un profesional muy organizado, con dotes de comunicador y que estuviera convencido de que la intersección entre la redacción y el producto es el próximo capítulo de la

evolución digital en el periodismo, ya que “hoy en día, hay más equipos que crean nuevas herramientas, prueban nuevas funcionalidades, crean nuevas formas de empaquetar la información e identifican nuevas formas de periodismo en la redacción del *Times*”.

En el Departamento de Digital Transition del *Times*, en el que se integra esta nueva figura del director de herramientas digitales, “se da forma a las herramientas, formatos y características utilizados para hacer periodismo en el periódico, y desarrollamos experiencia para ayudar a otros a aprender las mejores prácticas editoriales y de flujo de trabajo”.

También desde el área de la tecnología aparece la figura de los responsables en experiencia de usuario, responsables de ofrecer a la audiencia una navegación óptima y sin interferencias para hacerle llevar desde el punto de vista de la intuición justo por el camino por el que el medio quiere que vaya el lector.

Y quizá a medio o largo plazo, para su consolidación y apuesta definitiva, la figura del periodista especializado en inteligencia artificial (IA) también comienza a sobresalir como la del profesional capaz de programar algoritmos que mejoren la producción y la distribución de información mediante la automatización de procesos. Un ejemplo lo tenemos con la *newsletter* titulada “El Radar” de *El*

⁷ <https://laboratoriodeperiodismo.org/director-de-herramientas-para-la-redaccion-otro-puesto-importante-para-acometer-la-transicion-digital/>

País, que te ofrece contenidos personalizados que no has consumido del medio y que la IA detecta como posibles intereses en función de tus hábitos de lectura y de consumo.

Consultados algunos expertos a la hora de describir algunos de estos nuevos roles dentro de las redacciones, la práctica totalidad es coincidente con estos perfiles que se centran en el área del contenido y el producto, la tecnología, el análisis de datos, las audiencias, la distribución y la comercialización a través de las suscripciones.

Lluís Cucarella, responsable de Laboratorio de Periodismo, señala cómo los medios tienen que incorporar perfiles que trabajan en todo aquello que tenga que ver con la mejora de las métricas de lealtad, desde el número de sesiones por usuario hasta el tiempo de permanencia. Cucarella también ve importante la incorporación de editores que se preocupen de atraer a las nuevas generaciones, de vincularlas, si no a la web o al móvil, sí a la marca, como editores y productores de nuevas narrativas, de representación de datos, especialistas en nuevas plataformas como, por ejemplo, Twitch o editores de directos en redes sociales. También estima fundamental que los medios incorporen la figura del editor encargado de mejorar la confianza de los lectores con la marca.

El profesor de la Universidad de Sevilla José Luis Rojas destaca cómo estos nuevos perfiles más demandados pue-

den dividirse en dos grupos de profesionales emergentes: en áreas de producto a través de analistas de datos, diseñadores de experiencia de usuario, editores de audiencias o responsable de suscripciones, y en áreas editoriales, con periodistas especializados temáticamente y creativos en sus enfoques y los que se especializan en nuevos formatos y canales como el editor de audio, de vídeo o de boletines.

Miquel Pellicer, director de comunicación digital de la Universitat Oberta de Catalunya, afirma que con las redacciones híbridas se necesitan perfiles que desarrollen una visión más gráfica, mediante los datos y la infografía, así como otros perfiles más técnicos, tales como programadores, desarrolladores de contenidos web y multimedia, especialistas en SEO y SEM o periodistas que han evolucionado hacia un lenguaje más audiovisual y creativo. De igual forma, expone la importancia de las figuras transversales del negocio, de la tecnología y del producto, resaltando como “con esta diversidad de perfiles se necesitan también perfiles que gestionen las *soft skills*, la creatividad, la cocreación, la colaboración, la innovación... Es decir, desarrollo de proyectos con perfiles muy colaborativos”.

Susana Pérez Soler, profesora de la Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna, se centra en dos líneas a la hora de resaltar nuevos perfiles necesarios hoy en día en los medios: en el ámbito de la producción de

la información, debido al problema de la desinformación existente, y en el ámbito de la distribución, a través de gestores y responsables de redes sociales, que implementen y diseñen estrategias para llevar la información a un mayor público.

El también profesor Lluís Codina prioriza como perfiles obligados para la rutina periodística los relacionados con el SEO para los medios y con Discover de Google, los analistas de audiencias, los gestores de redes y los expertos en *marketing* a la hora de la consecución de suscriptores, y en el medio plazo considera primordial todo lo relacionado con el multimedia interactivo, con el periodismo de datos, el de investigación y el periodismo de soluciones.

Por último, el periodista, director de *National Geographic* en España y autor del libro *La reinención de The New York Times*, Ismael Nafría [colaborador habitual de esta revista, autor de la sección “Tendencias”], aclara que los nuevos perfiles no dependen tanto de la nueva forma de trabajar de las redacciones a raíz de la pandemia y con la implantación del teletrabajo, sino que tiene que ver con la “imperativa transformación digital que vive el sector”. Nafría hace una tipología de 25 perfiles actualmente demandados y en su práctica totalidad ya implantados como fundamentales para el nuevo modelo de negocio que se está implantando en los medios: responsable de suscripciones, analistas de

datos, científicos de datos, expertos en desarrollo de audiencias, expertos en SEO, periodistas visuales, infografistas, productores y editores de vídeo, responsables de audio, productores de pódcast, editores de *newsletters*, gestores de proyectos, gestores de productos, gestores de comunidades, gestores y productores de contenidos para redes, editores de plataformas externas, creadores de *branded content*, expertos en conversión, expertos en comercio electrónico, desarrolladores de negocio, expertos en usabilidad fundamentalmente en el móvil, directores de estrategia, directores de producto y directores de innovación.

Continúa Nafría: “Creo que van a volver a ser demandados los editores, un perfil que se ha perdido en el entorno digital, pero que parece cada vez más necesario para asegurar la calidad del producto”, además de destacar otros perfiles más especializados en temáticas concretas como la sostenibilidad y el cambio climático, la información en directo o los verificadores de noticias. “Quizá más a largo plazo, también contaremos con nuevos especialistas relacionados con la inteligencia artificial, la realidad aumentada y la realidad virtual”.

Y concluye: “Por supuesto, van a seguir siendo absolutamente imprescindibles los perfiles de grandes periodistas, los grandes contadores de historias en cualquier formato o soporte, ya que esa es la base de todo este negocio”. ■